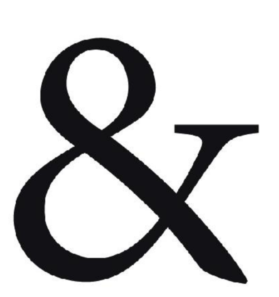
BRAN DING



Un modelo de creación de MARCA para pymes y emprendedores.

Emilio Llopis Sancho

PYME

Si quieres más información y contenidos de Emilio Llopis:



http://www.linkedin.com/in/emiliollopis



info@garrigosyllopis.com



www.emiliollopis.com



www.facebook.com/emiliollopisfanpage



@emiliollopis

ÍNDICE



A Marta

BRANDING & PYME
Un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores.

Emilio Llopis Sancho

PRESENTACIÓN

La idea de escribir este libro nace en el transcurso de los muchos días (y noches) que he empleado los últimos cuatro años en completar mi tesis doctoral, la cual espero poder defender pronto.

Dicho trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de branding, esto es de creación y gestión de valor de marca, adaptado a la pyme.

La creciente profesionalización de los directivos de las pymes y un mercado en una situación más difícil que nunca, que demanda nuevos enfoques estratégicos orientados al mercado, son factores que están impulsando una mayor sensibilidad de la pyme hacia al marketing y hacia la creación de marca.

En una época como la actual, los dirigentes de las pymes, después de enfrentar procesos duros de reducción de costes hasta casi el límite, saben que la sostenibilidad futura de sus empresas se conseguirá por la vía del ingreso, de las ventas, de la conquista y fidelización de clientes. Para lograrlo se debe dotar a la empresa de una estrategia de marketing que, en síntesis, es una estrategia de creación de valor para los clientes.

Esta creación de valor, será un esfuerzo efímero y poco rentable si no se crea una marca poderosa que represente para los clientes dicha creación de valor y sea garantía de ganancias futuras.

Desarrollar en la pyme una estrategia de marketing y materializarla en la construcción de una marca poderosa, no es tanto una cuestión de presupuesto como una cuestión de voluntad. Es un proceso que requiere de foco, estrategia, método y operativa

Personalmente, he tenido la suerte de haber trabajado con (y en) multinacionales y el pymes. La conclusión a la que llego es que ahora, en le contexto actual, es el momento adecuado para desarrollar estrategias innovadoras que permitan en el éxito en una situación como la actual. Estrategia de Marketing, Creación de Marcas Poderosas, Internacionalización y Economía Digital son claves para el éxito de la Pyme.

Por ello impulsamos en 2011 MARKETPYM Congreso de Marketing y Comercialización para la Pyme. Por ello, también, escogí el tema de mi investigación.

Y finalmente, por el mismo motivo he escrito este libro en el que se desarrolla de un modelo de branding, esto es, de creación de valor de marca, para la pequeña y mediana empresa, en adelante Pyme. Un modelo sencillo de entender y de total aplicación práctica. Un modelo, que partiendo de los existentes de mayor aceptación:

- Integre las variables que sean significativas para el éxito de la Pyme.
- Tenga aplicabilidad empresarial, más allá del plano científico.
- Este adaptado a la realidad empresarial de la Pyme.

Espero que sea de su interés y le ayude en su proceso de crear una marca poderosa.

Emilio Llopis, septiembre de 2011.



1.

Marketing, Marca y Pyme.

1.2. MARKETING, ¿UN ASUNTO DE LA PYME?

El tema del marketing en la pyme es a veces controvertido. La función de marketing, según mi punto de vista (y el de muchos reputados autores), consiste en el proceso de creación de valor sostenible que la empresa realiza a sus clientes, y mediante el cual se apropia de una parte de dicho valor vía precio. Esta concepción del marketing como proceso de creación de valor sostenible es inherente a la existencia de la empresa, independiente del tamaño de la misma, o del mayor o menor grado de desarrollo formal de una estructura departamental de marketing.

Ahora bien, buscando contenidos de marketing interesantes, uno se da cuenta de la escasez de contenidos, ejemplos, casos, formación, congresos, etc…referidos a pymes. Las causas pueden ser varias. Sin duda, es obvio, que es más fácil acceder a casos de éxito de grandes marcas bien conocidas pero llama la atención la falta de protagonismo de las pymes, lo cual no tiene mucho sentido considerando que las pymes han sido y son las mayores generadoras de empleo de nuestra economía.

¿Es que no se hace marketing en las pymes? ¿Es que no hay casos de éxito en las pymes? ¿Es acaso el marketing patrimonio exclusivo de las grandes compañías?

La respuesta es rotunda: obviamente SÍ se desarrolla marketing la pyme, SÍ hay casos de éxito en las mismas y el marketing NO es patrimonio exclusivo de las grandes compañías.

¿Qué es lo que varía entonces de las grandes compañías a las pymes?

Varía el grado de estructuración de la función de marketing dentro de la empresa y el desarrollo de una cultura de marketing interno y externo.

Es decir, no varía tanto la importancia estratégica de la función de marketing en la empresa: la orientación al cliente entendida como un proceso de creación de valor para el mismo. En la gran empresa, la que ha desarrollado grandes marcas, el marketing y la orientación al cliente han sido el focus del negocio y su primera prioridad y lo mismo ha ocurrido en pymes de éxito, que de un modo muchas veces poco estructurado o planificado, han puesto al cliente y a la creación de valor de marca en su foco estratégico.

Y no perdamos de visto, que las grandes marcas que se estudian como modelos de éxito de marketing, no hace mucho eran pymes (dígase Starbucks, Apple y Microsoft, por ejemplo).

Así pues, tanto la gran empresa como la pyme que tiene éxito, están orientadas hacia la creación de valor para el cliente. La diferencia, en muchos casos estriba en que, en la empresa grande, se ha creado una estructura organizativa, un departamento, al que se ha dotado de profesionales y de recursos y ha sido el responsable de desarrollar la función de marketing en la empresa.

En la pyme, la orientación al mercado ha venido de la mano del carácter comercial del emprendedor que ha liderado el proyecto. Así pues, se ha depositado la orientación hacia el cliente en la intuición y olfato comercial del emprendedor. Su capacidad de liderazgo ha suplido la estructuración y el método.

Este enfoque ha podido ser válido para los inicios y primer crecimiento de la empresa, pero es un enfoque que se queda corto y puede ser peligroso cuando:

- La empresa crece y su volumen excede de la visión integradora (y controladora) del líder.
- Se produce un relevo generacional en la pyme.
- Estamos en una situación de crisis como la actual.

- Se produce en el sector en cuestión un fenómeno de "comoditización", es decir, el único argumento de venta es el precio.

En cualquiera de estas 4 situaciones (y la tercera y cuarta van a afectar a las pymes y a todos por bastante tiempo), es necesario no sólo una cultura de orientación hacia el valor para el cliente (marketing) sino una estructuración de la función de marketing en la empresa, sea cual sea su tamaño, sean cuales sean sus recursos.

Sólo van a tener capacidad de pervivir con éxito las empresas que estén orientadas al cliente y canalicen todos sus esfuerzos y actuaciones en maximizar el valor de su propuesta al cliente. Para ello se debe implantar una cultura en la empresa de clientización (orientación al cliente) y se debe dotar a la empresa de una estructura, interna o externa, de marketing:

- Que analice qué ocurre en los mercados y con los clientes. Que sistematice un SIM (Sistema de Información de marketing) que establezca las fuentes y programe y estandarice la recogida de inputs de información de mercado.
- Que convierta los inputs de mercado y clientes en información relevante dentro de la empresa. Esta información será la que apoye las decisiones comerciales, de I+D+i, fabricación, …integrándolas en el desarrollo de propuestas que maximicen el valor para los clientes y supongan un diferencia incremental respecto a la competencia.
- Que desarrolle las estrategias de producto, canal y comunicación que maximicen la efectividad comercial en unos mercados con competencia más dura y clientes con menos capacidad económica.
- Que lidere el desembarco de la pyme en la Web 2.0. Nunca la comunicación y las oportunidades que esta genera, han estado tan al alcance de las pymes. Se rompen las barreras diferenciadoras que marcaban los presupuestos entre empresas grandes y pequeñas. Antes sólo las grandes podrían acceder al gran público a través de elevados presupuestos en mass-media. El presupuesto ya no es excusa con Internet. Varían los modos de comunicar, que ahora juegan a favor de la pyme ya que puede acceder, con la metodología y el know-how adecuado, a sus públicos de un modo directo y a costes más bajos. Y no sólo

en comunicación, ya que internet supone oportunidades de nuevos modelos de negocio especialmente adaptados a estructuras ligeras como las de la pyme.
• Que convierta todos los esfuerzos anteriores en valor de marca, y la marca sea el principal activo de la empresa, tanto por su valor transaccional como por su capacidad de generar flujos de caja futuros.

Así pues, ahora más que nunca el marketing no debe ser una excepción en las pymes, sino la regla común. No hay excusa. La pyme debe estructurar con recursos internos o externos su función de marketing para orientarse más que nunca al mercado, valor para el cliente y a la creación de marcas valiosas y perdurables.

Es mucho más sencillo de lo que parece y no es una cuestión de presupuesto. Es de voluntad, de foco y método.

Este libro se ocupa de la una parte fundamental del marketing: la creación de valor de marca en la pyme.

1.2. TO BRAND OR NOT BRAND?

To brand or not to brand. Con marca o sin marca. Esa es la cuestión. Bueno, esa y muchas más son las cuestiones que conciernen a la comercialización de los productos y servicios de las pymes: el precio, los canales de distribución, los atributos del producto, la comunicación, la red de ventas, etc…Muchas cuestiones, es cierto.

Ahora bien, la cuestión de si la pyme decide o no apostar decididamente por la marca es previa a todas las anteriores. Ello es debido a que las condiciona rotundamente. Si se hacen bien las cosas, claro.

Esto es debido a que el proceso de construcción de la marca es continúo en el tiempo. Nunca acaba. Y este proceso se alimenta de todas y cada una de las acciones que la empresa dirige a sus públicos como de las interacciones y experiencias del público con la empresa. Todo construye (o destruye) marca.

Si bien hay casos de empresas que sin una clara estrategia de marca han logrado crear marcas poderosas, la creación de valor de marca no es un proceso accidental o fortuito. No es un premio aleatorio que le ha tocado a algunas empresas y a otras no. Es un proceso voluntario, riguroso, metódico y para el cual existen fundamentos y prácticas concretas. Un proceso que llevado a cabo y con rigor maximiza las posibilidades de éxito.

Por tanto no es una cuestión baladí. Es un gran esfuerzo, un gran consumo de recursos materiales y humanos, donde es muy complicado avanzar y muy fácil retroceder.

Por ello la decisión de apostar por la construcción y gestión de marca debe ser previa a cualquier otra decisión en el enfoque de negocio, dado que va a condicionar la mayor parte de las decisiones estratégicas y operativas de la empresa, en cuanto a que todas deberán ser analizadas desde la óptica de su contribución a la marca.

La pregunta por tanto es pertinente. ¿Vale la pena acometer el titánico esfuerzo de construir y gestionar una marca? To brand or not to brand, esa es la cuestión.

Mi respuesta es clara: Let´s Brand! Construyamos marca. Pero no de cualquier manera, sino con criterio, método y proceso.

No soy el único partidario del branding (anglicismo para el proceso de creación y gestión de valor de marca). También lo piensan muchos empresarios de pymes.

Les doy algún dato. Actualmente he finalizado una investigación acerca del grado de implantación de estrategia de branding en pymes, base de un trabajo de tesis doctoral. Dentro de las distintas fases del estudio, antes de abordar el trabajo de campo con un amplio colectivo de empresas se han realizado estudios preliminares de carácter cualitativo con grupos de empresarios de pymes. El objetivo era descubrir tendencias, creencias, situaciones de partida…en definitiva, obtener las primeras conclusiones acerca de la materia a estudiar (las marcas) en el colectivo de estudio (las pymes).

Las primeras conclusiones han sido rotundas (y motivantes). Los empresarios tienen una clara conciencia acerca de los beneficios que les reporta el tener una marca sólida. Y lo hacen en los términos adecuados: en términos de valor.

Una marca es un activo para la empresa. Así lo ven y lo manifiestan. En muchos casos declaran que su marca es el activo de mayor valor en sus empresas y la mayor fuente de generación de beneficios futuros. También consideran que una marca sólida permite afrontar la actual coyuntura con mayores garantías de éxito.

Asimismo y en términos de valor, consideran que la marca es una fuente de aportación de valor para sus clientes. Esto es, a través de sus marcas aportan valor a los clientes y en cuanto que esta aportación de valor es mayor (marca más valorada), son más capaces de apropiarse de una parte de ese valor (cobrando un precio mayor y obteniendo mejores márgenes).

Así, y con alegría para el investigador, consideran que la gestión del valor de sus marcas (el branding) es de carácter estratégico para sus empresas.

Hasta aquí todo bien y todos contentos.

¿Dónde llegan los problemas? Sin duda, y así lo manifiestan ellos mismos, los problemas y las carencias residen en la gestión y en los recursos. Me explico: son conscientes de que no están destinando los recursos necesarios y de que no están desarrollando una estrategia integral de empresa primero, y de marketing después, que derive en una creación de valor de marca.

La cuestión es: si son conscientes del valor de la marca, si la dotan de carácter estratégico, si la encumbran al primer activo de la empresa, ¿qué hace que no destinen los recursos y los medios necesarios en el marco de una estrategia coherente de branding?

La respuesta es compleja y es la que tratará de dar el mencionado estudio. Hay muchos factores que influyen, algunos mencionados por los propios empresarios, otros por el que aquí firma.

Entre ellos está la carencia de conocimiento profundo acerca de las fuentes de creación de valor de marca. Existe mucha confusión al respecto. En muchos casos se tiende a creer que la principal fuente de creación de valor de marca viene de la mano de la publicidad y la comunicación. Es un error, hay muchas vías de creación de valor de marca distintas y muchos ejemplos de grandes marcas (algunas de las más importantes del mundo) que no han tenido cuanto apenas presupuesto de publicidad y comunicación. Ahora bien, es cierto que bien enfocada la publicidad es un potente motor de creación de valor de marca.

Otro motivo es la falta de conocimientos de branding dentro de la empresa. Son, en muchos casos, empresas dotadas de pequeños departamentos de marketing o incluso sin los mismos. Tienden a pensar que el branding es "para los demás, para los grandes". Creo que hay que cambiar esta creencia. Hay que desenterrar la falacia de que las pymes no hacen marketing. Claro que lo hacen, si bien en muchos casos más por instinto comercial y por necesidad de mercado que de un modo estructurado. Por tanto, sería importante que los gerentes de las empresas tuvieran sólidos conocimientos de branding, a nivel estratégico, de modo que pudieran maximizar dentro de sus estrategias la creación de valor de sus marcas. Y a partir de ahí extender en toda la empresa la cultura de construcción de marca.

Esto es lo que históricamente han hecho pequeños empresarios que han construido grandes marcas. Seguramente no sabían que aplicaban los principios del branding, pero lo hacían excelentemente.

Así pues, la base es excelente: hay conciencia del valor de la marca como fuente de éxito de empresarial y diferenciación competitiva. De lo que se trata es de poner en marcha, primero el conocimiento dentro de las empresas y después las estrategias de branding que permitan a nuestras empresas construir marcas poderosas y valiosas.

En este libro se expondrá un modelo de creación de marca adaptado a la pyme, fruto de la experiencia, el estudio de los principales autores nacionales e internacionales y de la investigación llevada a cabo en el colectivo de pymes.


BRANDIN

2.

¿Qué es la MARCA?

2.1. CONCEPTO DE MARCA

El concepto de marca ha evolucionado en el tiempo.

La marca, como su propio nombre indica, históricamente en un primer momento tuvo la función de ser un elemento identificador. Si se considera la palabra marca en inglés, "brand", se comprueba que su origen etimológico proviene del vocablo "bran" que significa "quemar" y se utilizaba como expresión para el acto de marcar a fuego las reses.

La función de marcar y señalar productos por parte del fabricante con el objetivo de identificarlos tiene más de dos mil años de historia. A modo de ejemplo, existen evidencias de que los productores romanos escribían y mostraban mensajes en sus productos.

De este modo, la primera función que cumplen las marcas desde sus orígenes es la **identificación**, apelando a la procedencia geográfica como garantía de origen. No obstante, es a partir de la revolución industrial cuando la marca incorpora otra de sus funciones básicas: la **diferenciación** la cual se materializaba, generalmente, a través del envase y la asignación de atributos iconográficos distintivos.

Por tanto, la función identificadora y la distintiva, son inherentes a la marca desde sus orígenes.

2. ¿Qué es la MARCA?

Sin entrar aún en los aspectos psicológicos e intangibles de la marca, se encuentra la definición de marca de una de las entidades más reputadas mundialmente en el ámbito del marketing: la American Marketing Association (AMA) . Según la AMA una marca es *"un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia".*

La definición anterior hace referencia a los elementos tangibles de la marca, también llamados elementos formales (nombre, símbolo,, diseño…).

Para comprender el fenómeno de la marca en toda su amplitud se debe incorporar una dimensión adicional en el concepto de marca: la psicológica. Así el concepto de marca incorpora dos ámbitos en su configuración: los elementos formales tangibles y la dimensión psicológica o intangible.

La consideración en el concepto de marca la dimensión psicológica o intangible introduce la figura del usuario o consumidor en la definición de marca.

Se incorpora dentro del concepto de marca la importancia que la misma tiene para los consumidores, en concreto del valor que tiene la marca. Así se empieza a hablar de capital o valor de marca que es el valor añadido que se dota a los productos y servicios. Este valor se puede reflejar en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca.

La relación, entre consumidor y marca constituye una conexión emocional y sitúa al consumidor como eslabón fundamental de la cadena de valor de la marca. Por tanto, un elemento clave en el concepto de marca es la percepción de la misma que tiene el consumidor o destinatario.

Por tanto, en el proceso de creación y gestión de la marca, será indispensable la consideración del sujeto destinatario de la misma.: el cliente o consumidor. La marca, más allá de sus aspectos formales y tangibles (lo que es), es también la percepción y actitud que el consumidor tiene de ella (lo que cree que es).

Ello supone que la marca es un aglutinador de características de origen psicológico que, a veces, no tienen que ver con las propiedades físicas del producto. Por tanto, más que las características físicas del producto, lo que la marca representa es un conjunto de atributos positivos que influyen en el proceso de compra del consumidor y en su diferenciación (más psicológica que real) con respecto a la competencia.

Los atributos psicológicos de una marca, a su vez, son elementos distintivos y diferenciadores, tal y como se ha visto que lo son los elementos formales o tangibles.

Sintetizando lo expuesto anteriormente llegamos al siguiente concepto de marca:
"Una marca es combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia. El concepto de valor puede interpretarse de varias maneras: desde el punto de vista del marketing o del consumidor es la promesa y la materialización de una experiencia; desde la perspectiva empresarial supone la seguridad de alcanzar beneficios futuros; y, desde la óptica jurídica, es un elemento concreto de la propiedad intelectual. El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican los procesos de toma de decisiones de compra y suponen tanto una garantía de calidad como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia".

Como **conclusión** se puede afirmar que la marca se configura como un conjunto de elementos de carácter formal y tangible que dan lugar a una valoración subjetiva en el destinatario de la misma. Los elementos formales permiten la identificación y diferenciación de la marca respecto a otras. La valoración subjetiva que el destinatario tiene de la marca tiene implicaciones relevantes:

- Permite diferenciar la marca de otras, más allá de la pura diferenciación formal. Esta diferenciación lleva implícita una valoración de la marca por parte del consumidor.
- Genera una actitud del destinatario hacia la marca. Esta actitud influirá en los procesos de interacción del destinatario con la marca, principalmente en la compra. Asimismo, el destinatario se verá influido por cada una de las experiencias, comunicaciones e interacciones

con la marca.
• El valor que el destinatario otorga a la marca y su actitud hacia la misma configuran el valor o capital de marca para el destinatario, que aglutina la dimensión psicológica de la marca.

Asimismo, sería incompleta una conceptualización de la marca sin hacer mención a que los elementos formales, anteriormente referidos y que dan lugar a una valoración subjetiva por parte del destinatario, son **un activo que pertenece a la empresa.** Este activo, puede ser protegido legalmente y es s**usceptible de una valoración financiera, que será directamente influida por la valoración que los destinatarios de la marca tengan de la misma**.

La marca, como activo empresarial, podrá ser gestionada en el tiempo, desde la óptica de maximizar el valor que la misma tiene para sus destinatarios ya que, de este modo, se maximizará el valor financiero del activo.

2.2. EL CAPITAL O VALOR DE MARCA

El concepto de capital o valor de marca es muy amplio y ha adoptado diversos significados. El capital de marca está relacionado con los resultados de comercialización que tendría un producto o servicio por su marca, en comparación con los resultados del mismo producto o servicio si no se identificase con la marca.

Ya en el año 1991, en una fuente que se considera un clásico, Aaker, apunta que el capital de marca es el "conjunto de activos y pasivos ligados a una marca, su nombre y su símbolo que apalancan el valor agregado por los productos y servicios de una compañía para ésta o para sus clientes". Para Aaker, el capital de marca incluye no sólo la prima de precio incremental de una marca, sino la lealtad de marca, la calidad percibida y una serie de asociaciones organizacionales.

Poco después Keller amplia la visión de Aaker incorporando la visión del cliente. Para este autor, el capital o valor de marca es: *"el valor añadido del que se dota a los productos y servicios. Este valor se puede reflejar en cómo piensan, sienten y*

actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la cuota de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. El capital de marca es un activo intangible muy importante por su valor psicológico y financiero".

Se pueden señalar dos tendencias cuando se estudia el capital de marca:

- Autores que lo identifican como el diferencial de ingresos entre el producto con marca o sin marca. Esta visión hace referencia al valor económico de la marca y la perspectiva financiera en su análisis. Sería una óptica empresarial del análisis del capital de marca.
- Autores que adoptan un enfoque desde la óptica del consumidor, es decir, basan su criterio en las percepciones, los comportamientos de los consumidores, asociando el capital de marca con la fortaleza de marca, el conjunto de atributos relacionados con la percepción del consumidor y las actitudes que se generan hacia la marca.

Dada esta doble perspectiva, el capital o valor de marca se puede estudiar desde la óptica del consumidor y desde la óptica de la empresa, si bien, íntimamente relacionados, por las implicaciones que el capital de marca del consumidor tiene sobre el valor de la marca para la empresa.

A continuación, en primer lugar se explica e**l capital de marca desde la óptica del consumidor**, para posteriormente, v**er cómo se traduce en valor para la empresa**.

2.3. EL CAPITAL O VALOR DE MARCA PARA EL CLIENTE.

Las empresas deben desarrollar estrategias orientadas a crear valor de marca, es decir, capital de marca para sus consumidores, situando a los mismos en el centro y eje de su estrategia. De este modo hay que estudiar cómo se genera valor de marca para el consumidor.

Los clientes son leales a las marcas que les aportan valor y, por tanto, un elevado capital de marca genera lealtad de los clientes.

Los factores que son motivadores de la lealtad de los clientes hacia una marca son,

en orden decreciente de importancia:

- La calidad ofrecida por la marca y un desempeño consistente del producto o servicio con las expectativas que se proponen de su uso o disfrute.
- El grado de conocimiento de la marca.
- La relación positiva entre el precio y el valor suministrado.
- La capacidad de resolver eficazmente un problema.
- La percepción por parte del cliente de que se adapta a su personalidad.
- El ofrecimiento de un beneficio único.
- El respaldo de un buen servicio.
- El respeto del medio ambiente.

Por el contrario, los factores que determinan que un consumidor cambie de marca, es decir, aquellos que son opuestos a la lealtad, son los siguientes:

- La marca que no satisface los beneficios prometidos.
- La marca que no está disponible en el momento de la compra.
- La marca que deja de satisfacer las necesidades para las que estaba propuesta.
- La recomendación por terceros de una marca alternativa.

Tanto en sentido positivo, como en sentido negativo, los anteriores factores son palancas de creación de valor de marca para el cliente.

A los factores anteriores, se pueden agregar otros que son generadores de valor para el usuario:

- La garantía que ofrece la marca en la compra de un determinado bien.
- Determinados productos de marca aportan beneficios emocionales y de auto expresión que no ofrecen a otras marcas o productos sin marcas.
- Las marcas facilitan los procesos de compra.

Los factores enumerados que son creadores de valor de marca, se traducen en activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, incrementando o disminuyendo el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía.

Los activos y pasivos en los que se basa el valor de la marca pueden agruparse en

cinco categorías:

- Fidelidad a la marca: reduce la vulnerabilidad a las acciones de la competencia.
- Reconocimiento del nombre: las personas adquieren marcas debido a que se sienten reconfortadas con lo que les resulta familiar. Una marca conocida será seleccionada más que una desconocida.
- Calidad percibida: influirá directamente en la decisión de compra y en la fidelidad de la marca.
- Asociaciones de la marca, adicionales a la de calidad percibida
- Otros activos en propiedad de la marca: patente, marcas registradas, relaciones con el canal, etc.

Por tanto el mayor peso en la valoración de la marca se encuentra en la relación del consumidor con la misma. La marca consigue la lealtad del consumidor lo cual significa que está protegida frente a la competencia, economías de escala, capacidad de primar los precios, mayor capacidad de negociación con los intermediarios y mayor calidad percibida. Todo esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa a largo plazo.

Se concluye que la creación de capital de marca en el consumidor, se traduce en valor económico para la empresa.

2.4. EL CAPITAL O VALOR DE MARCA PARA LA EMPRESA.

Las marcas fuertes, es decir, aquellas que su capital de marca es mayor disfrutan de una serie de ventajas:

- Mejores percepciones de los resultados del producto.
- Mayor fidelidad.
- Menor vulnerabilidad a las actividades de marketing de la competencia.
- Menor vulnerabilidad a las crisis del mercado.
- Márgenes más altos.
- Mayor inelasticidad en la respuesta de los consumidores ante subidas de precio.
- Mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores ante bajadas

de precio.
- Mayor cooperación y apoyo comercial.
- Mayor eficacia en las comunicaciones de marketing.
- Posibles oportunidades de concesión de licencias.
- Oportunidades adicionales de extensiones de marca.

Existen además, una serie de beneficios adicionales, que las marcas fuertes proporcionan a las empresas:

- La fidelidad a la marca genera que los clientes leales aumente el volumen de compras de esa marca, porque conocen la marca, aumenta el consumo en esos usuarios y la recomiendan a terceros ya que están satisfechos. Los clientes fieles están dispuestos a pagar más por las marcas que merecen su confianza y esto conlleva a que el margen de las empresas sea mayor y en consecuencia los beneficios también.
- Las marcas con fuerte arraigo en el mercado dan credibilidad a la introducción de nuevos productos y servicios respaldados por ellas. De este modo, los costes de promoción y comunicación son menores que los necesarios para situar una nueva marca en el mercado que no cuente con este respaldo.
- Una marca fuerte actúa directamente en el ámbito interno de la compañía. Este hecho constituye un atractivo de peso para el reclutamiento y mantenimiento de los mejores profesionales.
- Una marca fuerte constituye la mejor defensa contra la penetración de la competencia. La competencia se ve obligada a realizar esfuerzos extraordinarios para conquistar a los consumidores.
- La buena reputación e imagen pública de marca y de la organización que la respalda genera lealtades en los consumidores que hacen más probable que los clientes comprendan un error. Ante las reclamaciones ocasionadas, y una buena respuesta de la compañía, un motivo de queja es una ocasión para reforzar la lealtad del consumidor descontento.

Los beneficios que el capital de marca aporta a la empresa se traducen en un valor económico de la marca.

Existe un nexo entre ambos enfoques del capital o valor de marca, es decir, desde la óptica del consumidor y desde la óptica de la empresa.



La creación de capital de marca, desde la óptica del consumidor, es decir crear valor diferencial al consumidor con la marca, se traduce en crear más valor de empresa. De ahí, que durante las últimas décadas, la creación de valor de marca para el consumidor o cliente, la creación de capital de marca, haya sido una de principales y más importantes estrategias de empresas, entidades públicas y otro tipo de entidades. Así, las marcas rigurosamente construidas y bien gestionadas se convierten en el eje central de la estrategia competitiva de las compañías puesto que se convierten en instrumentos generadores de valor.





¿Qué es el BRANDING?

3.1. EL BRANDING: CONCEPTO E IMPORTANCIA

El branding es la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas.

En las últimas tres décadas la marca ha pasado de ser un activo más de los que componen una empresa, a convertirse en un activo clave de las mismas. La marca es un elemento fundamental en la supervivencia de las empresas, tanto por su capacidad para generar ingresos futuros como por el valor financiero de las mismas. Por tanto el activo marca es uno de los más importantes de la empresa y la gestión estratégica del mismo se convierte en una necesidad para las compañías.

En los últimos años y desde la consolidación de Internet como medio de comunicación de masas, el branding está viviendo una nueva evolución para adaptarse a las necesidades que impone este medio.

La incorporación de Internet a la sociedad y las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información exigen una redefinición del branding. Esta redefinición debe incorporar el potencial de Internet y de las nuevas tecnologías como creadores de valor de marca.

El objetivo principal del branding es la creación y gestión del capital de marca, es decir, del valor de la marca para el consumidor, y esta creación de valor se consigue mediante la conexión racional y emocional de la marca con el cliente. Esta

conexión se basa en la asunción por parte del cliente de una serie de significados que la marca tiene para él, y se concreta en una idea de la marca en la mente del consumidor.

Ahora bien, una vez establecido dicho objetivo, se debe definir cuáles son las herramientas, palancas, métodos, estrategias y acciones con las que se puede conseguir. Es decir, cuál es el ámbito del branding.

Tradicionalmente, en las pymes, en ámbito del branding se ha ceñido a la función de diseño (la creación de los elementos formales o tangibles de la marca) y a la comunicación.

Este enfoque es simplista e incorrecto. Más allá del diseño (la creación de los elementos formales) y la comunicación, cualquier actividad de la empresa es susceptible de influir en la percepción de la marca que tienen los clientes. De este modo, el branding no sólo va asociado con el marketing, el diseño, la comunicación interna y externa y los recursos humanos, sino que incluye todos esos factores. Es el canal a través del cual la empresa se presenta ante sí misma y ante los diversos mundos exteriores. Influye en cada una de las partes de la empresa y en todo su público, en todo momento y en todas partes.

La marca debe promoverse y cuidarse en cada punto donde la organización toca al cliente, sin importar la industria ni la compañía. En estos puntos de contacto se generan y acumulan las percepciones, buenas o malas, del cliente respecto a la marca.

Por tanto, el branding tiene carácter estratégico e integrador. El branding se sitúa así como una estrategia de carácter superior en la empresa, junto a la visión y la misión de la misma.

El objetivo del branding es la creación de capital de marca, es decir de valor de marca. Este valor de marca es doble, valor de marca para el consumidor y valor de marca para la empresa. La consecución de valor de marca para el consumi-

dor traerá consigo la creación de valor para la empresa. Por tanto el foco será la creación de valor para el consumidor y esta se realizará mediante un proceso continuo en el tiempo. Este proceso partirá de la creación de la marca, para dar paso a una gestión dinámica de la misma, continuada en el tiempo. Ambas, creación y gestión de la marca, se realizarán desde la óptica del consumidor, de su relación con la marca, y de la percepción que este tiene de la marca, de los significados que la marca tiene para él. El proceso de branding es estratégico, a largo plazo y continuado en el tiempo. Para poder realizar la estrategia de branding la empresa tendrá que gestionar la información que recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa.

Previo al modelo de branding para la pyme que se expone en el capítulo 4 de este libro, pasamos a detallar los conceptos básicos de branding, los cuales intervendrán en dicho modelo.

3.2. CONCEPTO BÁSICOS DE BRANDING.

3.2.1 IDENTIDAD DE MARCA O IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad de marca o identidad corporativa es el concepto más importante en el branding. La identidad corporativa está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización. La identidad corporativa de una empresa estará influida por factores como su filosofía, su orientación, su historia, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores éticos y sus estrategias. Son rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.

La identidad Corporativa es un término que tiene un sentido cultural y estratégico. Es lo que hace que cada empresa sea diferente de todas las demás, única e irrepetible. Las compañías no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciada y su cultura), y finalmente, a través de cómo comunican todo ello. La identidad corporativa es el instrumento fundamental de la creación y desarrollo de marca.

Tradicionalmente ha habido una confusión terminológica entre identidad e imagen (ambas de marca o corporativa). La identidad es lo que la empresa "es" (sépalo transmitir o no) y la imagen es lo que la gente "piensa que es" como posteriormente se explicará al estudiar la imagen corporativa.

La identidad de marca constituye el elemento esencial sobre el que se apoya una marca. El concepto de identidad de marca es de capital importancia en el proceso de branding, ya que la identidad es la dimensión en donde la marca debería disting uirse a lo largo del tiempo, desarrollar su promesa a los consumidores y definir las asociaciones que aspira a obtener.

Una definición de la identidad de marca muy operativa es la siguiente: *"la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión".*

Por tanto, el proceso de branding consistirá en definir una identidad de marca (lo que queremos ser) y a través de las estrategia de branding obtener una determinada imagen de marca (los que nuestros clientes piensan que somos).

Y muy importante a señalar: no podemos pretender una identidad que no corresponda con nuestra realidad. Una empresa no puede pretender que se le asocie a "ética", "honradez", si, por ejemplo, no observa esas conductas con sus empleados.

3.2.2 ASOCIACIONES DE LA MARCA

Las asociaciones de marca son los sentimientos, convicciones o conocimientos positivos y negativos que tienen los consumidores sobre una marca, tanto si la compran como si no. Estas asociaciones se forman a través de los medios de comunicación, del boca a boca, después de una prueba y/ o por el uso reiterado. Las positivas se acaban reforzando, mientras que las negativas resultan difíciles de

superar después de haber surgido.

Las asociaciones de la marca, es decir, las asociaciones que ocurren en la mente del consumidor respecto a una marca, a qué atributos o valores asocia la marca, son el elemento fundamental de la identidad de la marca.

En el modelo de branding para la pyme que se desarrolla en el Capítulo 4 se detallan diferentes tipos de asociaciones que puede generar la marca.

3.2.3 IMAGEN DE MARCA O IMAGEN CORPORATIVA

El conjunto de significados que la marca tiene para el consumidor constituye la imagen de marca. Es la percepción de las empresas que tienen las audiencias .

La imagen de marca es la percepción de la marca por parte del consumidor y las asociaciones que éstos han desarrollado en relación con la marca. La imagen se centra en como el público objetivo imagina la marca, como percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y afectiva que el consumidor tiene sobre la marca, así como la percepción y el grado de importancia de sus distintos atributos.

La imagen de marca es distinta para cada individuo al verse condicionada por la subjetividad y multiplicidad de cada uno. De este modo, el objetivo del branding será lograr una imagen de marca en los consumidores que sea homogénea, superando el obstáculo de la subjetividad individual.

Este hecho complica la gestión de la imagen de marca y por tanto el propio proceso de branding. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen de marca es una tarea permanente, es resultado de la actuación global de la empresa y requiere de un continuado y sistemático estudio de los clientes.

La imagen no sólo se forma de lo que el diseño y las formas gráficas transmiten.

Es sobre todo la conducta global de la empresa, su cultura, sus productos, sus servicios, su calidad, su capacidad de conectar con la gente, su capacidad de innovar, etc…lo que dará lugar a una determinada imagen de marca.

Sin los valores que la empresa debe cultivar, junto con su conducta ética, el diseño, la definición de los elementos formales, de poco servirá. Los procesos de formación de imagen corporativa no pueden reducirse al cambio o configuración de una determinada identidad visual, a la publicidad o a las relaciones públicas de la empresa, sino que deben ser extendidos a la empresa en su totalidad.

Un concepto íntimamente relacionado con la imagen de marca y que, en algunos casos, es confundido con el mismo es el de personalidad de marca, que se estudia a continuación.

3.2.4 PERSONALIDAD DE MARCA

La personalidad de marca hace referencia a cómo el cliente percibe la marca en unas dimensiones que típicamente sirven para captar la personalidad de una persona, aplicadas al terreno de las marcas “.

Es una aplicación a una marca de las cualidades básicas de una persona. Así, la personalidad de marca incluye aspectos propios de la personalidad humana como la amabilidad, la implicación y el sentimentalismo.

No se debe confundir el concepto de personalidad de marca con el de imagen de marca. La imagen de marca es un concepto más amplio, dentro del cual está, no sólo la personalidad de marca, sino también los atributos y beneficios, o las consecuencias que el consumidor asocia a la marca.

El concepto de personalidad de marca es muy útil debido a que es un concepto discriminador, ya que permite establecer, a través de la personalidad, diferencias entre las distintas marcas. Además, permite que el consumidor asocie atributos a las marcas que, al ser atributos de la personalidad humana, son fácilmente entendibles y aplicables, como por ejemplo cuando se tilda a una marca de cercana, generosa,

descuidada o arrogante.

La personalidad de una marca es un valioso pilar sobre el que descansar el desarrollo de la esencia de la marca, su atractivo y su presencia y, por tanto, es un potente elemento de branding dado que existen evidencias que muestran que cuando los consumidores eligen entre marcas competidoras ellos lo hacen de acuerdo al ajuste entre la personalidad de la marca y la personalidad que quieren proyectar.

No se trata de que la personalidad de marca deba de ser un reflejo del consumidor, es decir, que la personalidad de marca sea exactamente como la del consumidor, sino una personalidad de marca con la que el consumidor se identifique y le resulte atractiva. Una personalidad de marca óptima no tiene necesariamente una que le guste al consumidor (aunque ello es útil), sino que a veces es más importante que el consumidor la respete o confíe en ella.

La personalidad es un componente crítico de la creación de marca porque la paridad de producto existe en la mayoría de los mercados, de modo que la diferenciación y la elección pueden ser en gran medida el resultado de lo que a un cliente "le guste" emocionalmente.

3.2.5 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es uno de los conceptos más populares dentro del marketing. Quien más y quien menos habla o ha oído hablar del mismo y, a menudo, escuchamos expresiones como "hemos alcanzado un fuerte posicionamiento" o "estamos muy bien posicionados".

Pero, ¿verdaderamente hay un conocimiento claro de lo que es y supone el posicionamiento? La respuesta es que en muchos casos no es así. Por ello, vamos a centrar el concepto, sus implicaciones y cómo aplicarlo con éxito.

Para ello en primer lugar vamos situarlo en contexto. El posicionamiento es una concepto que pertenece al branding, esto es, a los procesos de creación y gestión de valor de marca. Así pues, es un concepto referido a las marcas. Son las marcas las

que alcanzarán una determinada posición.

Si entramos en su definición, la primera aparición del concepto la encontramos en un artículo de Ries y Trout publicado en 1969 en la revista Industrial Marketing bajo el título *"El posicionamiento es a lo que juega la gente en el actual mercado del yo-también"*. Los autores definen el concepto como la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor, una posición que tiene en consideración no sólo las fortalezas y debilidades de la propia marca, sino también la de los competidores. En esta definición ya hay incluida una variable fundamental: **la competencia**. Por tanto, no podemos hablar de un determinado posicionamiento si no es en un marco competitivo, es decir, la marca alcanza su significado para el consumidor en función de la posición que el consumidor le otorga frente a marcas competidoras.

Otro de los aspectos clave de la definición es que la posición existe en **la mente del consumidor.** Aquí es donde muchas empresas caen en un error que consiste en confundir el posicionamiento deseado (el que quieren conseguir o desean) con el posicionamiento real (el que otorga el consumidor).

Por ello, no podemos hablar de que ostentamos un determinado posicionamiento si no hemos investigado al consumidor. En dicho caso, hablaremos de un voluntarismo que puede estar alejado de la realidad y conducir a estrategias incorrectas. Por ello, el primer paso que debemos dar es investigar con nuestros consumidores cuál es nuestro posicionamiento y cuál el de nuestra competencia. Este tipo de estudios son comunes desde hace muchos años en investigación de mercados y dan lugar a los **llamados "mapas de posicionamiento"**, que son una representación gráfica de cómo el consumidor posiciona las diferentes marcas que compiten en un mercado.

El mapa de posicionamiento, nos da la entrada a otro aspecto clave en el posicionamiento. Hemos dicho que el posicionamiento es el espacio que ocupa una marca en la mente del consumidor respecto a la competencia. La pregunta es, ¿respecto a qué variables?. Su respuesta es fundamental: debemos definir respecto a **qué variables** nos posiciona en consumidor en su mente, a nosotros y a nuestros competidores.

Dichas variables son las que conforman los ejes de los mapas de posicionamiento. Su elección es de vital importancia ya que van a ser la medida del éxito de las estrategias a desarrollar. Para ello, hay que alcanzar el posicionamiento adecuado en aquellas variables que sean relevantes en el proceso de compra del consumidor.

Así, existen muchas variables en las que podemos alcanzar una posición mejor que la competencia: precio, calidad, nivel de servicio, durabilidad, estatus, etc… Como vemos variables que pueden ser objetivas o subjetivas. Lo verdaderamente relevante es que estas variables **conduzcan al éxito comercial**.

Para ilustrar lo que se acaba de comentar, veamos un ejemplo clásico de posicionamiento, el de la marca de automóviles Volvo. Dentro de las muchas variables que inciden en el proceso de compra de un automóvil (precio, fiabilidad, imagen, estatus, garantía, etc…), Volvo logró una posición superior a sus competidores en una variable que era la seguridad, apoyada en una política de I+D+i que les hizo estar a la cabeza de la industria en dicha variable. Esta posición ha sido la fuente de éxito de Volvo durante muchos años, dado que la variable seguridad era un criterio de decisión para muchos compradores.

¿Qué ocurrió con el tiempo? Lo que siempre ocurre: los consumidores cambian y los competidores evolucionan. De este modo, el resto de competidores producen automóviles cada vez más seguros, y la seguridad, paulatinamente, pasó de ser una variable ganadora (es decir, la que decide compra), a una variable no ganadora (es importante, pero como prerrequisito). Así cada vez hay menos gente que compraría un coche por seguridad, dado que damos por hecho que los coches lo son.

Este ejemplo pone de relieve otra de las claves del posicionamiento: no es un concepto estático, sino que **evoluciona en el tiempo**. Y dicha evolución viene de la mano de un consumidor con una escala de valores cambiante y una competencia que ataca las posiciones ganadoras.

Como último aspecto clave del posicionamiento hay que señalar que es el **puente entre la marca y la comunicación.** La identidad y valores globales de la marca son un mundo amplio y que puede ser complejo. En cambio las oportunidades

de comunicar y trasladar nuestro mensaje a los clientes son escasas y hay que optimizarlas. Por ello, el posicionamiento es la parte de la identidad de la marca que activamente se debe comunicar al cliente. Habitualmente, se intenta que el posicionamiento sea recogido en una frase, el eslogan, que lo capture y se transmita de un modo inmediato e inequívoco al consumidor, para su fijación.

Como ejemplo de lo anterior pensemos en Mc Donalds. Dentro de su sistema de identidad de marca se encuentran diferentes atributos como el disfrute, el placer de una comida sencilla, su política de calidad alimentaria (Q de calidad, trazabilidad de proveedores), su relación con la familia y los niños (Roger Mc Donald y las Happy Meals), etc…en resumen un mundo de atributos complejo. No obstante, en toda su comunicación Mc Donalds persigue un posicionamiento sólido en un atributo, de los anteriores, en que es diferente y superior a su competencia, y que es el corazón del negocio: el disfrute sencillo de la comida, el cual traduce en su eslogan "I'm lovin' it".

Así pues como resumen de este apartado debemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

- El posicionamiento está en la mente de los consumidores, no es un voluntarismo ni una intención.
- Para conocer mi posicionamiento actual debo investigar a mis consumidores.
- El posicionamiento siempre es respecto a la competencia. De poco me vale una posición en la que no sea el número uno.
- Hay que posicionarse en variables que sean ganadoras. Si no las conozco, las deberé investigar. La pregunta es ¿qué le aporta valor a mi cliente? Una vez lo conozco: ¿puedo alcanzar una posición sólida, ganadora y defendible en dicha variable?
- El cliente es cambiante y la competencia agresiva. Periódicamente debemos revisar nuestro posicionamiento para ver su vigencia y tomar las medidas correctoras adecuadas.
- El posicionamiento debe ser activamente comunicado, en cualquier manifestación de la empresa hacia el mercado. No es una cuestión de presupuesto, es una cuestión de foco y método.

3.2.6 IDENTIDAD FORMAL DE LA MARCA

La identidad de marca es la expresión externa de una marca, la tangible y comprende desde su nombre hasta su apariencia visual, pasando por su sonido, olor, tacto y sabor. Es un elemento fundamental para que la marca sea reconocida por el consumidor ya que simboliza sus características distintivas.

La identidad formal de la marca, es decir, la definición y creación de sus elementos formales y tangibles, es uno de los aspectos cruciales del branding. Su existencia es consustancial al concepto de marca, no puede haber marca sin la materialización de sus elementos formales.

Independientemente del tamaño de la compañía o de los recursos que dicha compañía pueda dedicar al branding, siempre tendrá que definir y crear la identidad formal de sus marcas.

La definición de la identidad formal sólo debe llevarse a cabo tras haber llevado a cabo el proceso de determinación del posicionamiento deseado y la proposición de valor que la futura marca deberá encarnar en sus destinatarios.

Sólo tras haberse procedido a la determinación del posicionamiento, se podrá acometer con garantías de éxito la elaboración o revisión en su caso de la identidad formal. Todas las marcas deben ser consistentes con sus identidades, convenientemente filtradas por el posicionamiento escogido, de modo que no sean contradictorias con el mismo.

A la hora de crear la identidad formal (el proceso de diseño) es conveniente distinguir entre elementos visuales y elementos verbales:

- **Identidad visual** que estaría conformada por todos los elementos gráficos que permiten identificar y representar una marca, en concreto:
  - Logotipo.
  - Símbolo o imagotipo.
  - Logosímbolo.

- Color o identidad cromática.
- Tipografías.
- Ilustraciones.
- Fotografías.

• **Identidad verbal** cuyo objetivo hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa una marca, en concreto:
- Nombre.
- Eslogan.
- Tono de voz
- El uso de historias.

Procedemos a explicar lo más importantes:

Logotipo: es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita. Cumple dos funciones básicas: de un lado la de reconocimiento, y por otro, la de memorización de la marca. Como apunta el profesor Villafañe, es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos la marca Es el nombre de una empresa o de una marca representado por una tipografía característica o un conjunto de letras especiales dispuestas de una manera singular. Su color y forma de las letras debe ser distintivo respecto a los demás del mercado. El logotipo, se trata, de hecho, de una traducción visual del nombre legal o de marca.



Símbolo o imagotipo: son signos gráficos no pronunciables, que pueden ser icónicos, figurativos o abstractos, y que representan a la marca o compañía con el objetivo de conseguir una fácil memorización y por tanto la percepción de diferencia. El símbolo es comúnmente usado en el diseño de marcas porque es más fácil retener imágenes que palabras. Además, el símbolo suele tener un significado mu-

cho más rico en contenido que un nombre y puede ayudar a reforzar su significado. Así, la principal función de los símbolos son:

- Ser un identificador más de las marcas y, por tanto, diferenciarla de la competencia y contribuir a su recuerdo.
- Dotar a las marcas de contenido, reforzando e incrementando las asociaciones que los consumidores tienen de ellas.
- Facilitar la comunicación de ideas que la marca quiere transmitir.



Logosímbolo: es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita y cumple dos funciones básicas, reconocimiento y memorización. Es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y expresa la identidad visual corporativa. El logosímbolo logra definir las dos partes que constituyen las marcas diseñadas, con la integración de elementos de tipo verbal e icónico. Se puede entender como el tipo de marca integrado por un componente escrito y por un distintivo icónico.



Color o identidad cromática: el color puede ser parte fundamental de la identidad de la marca. El color introduce connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad, e incorpora su fuerza óptica a las expresiones de la marca. El uso de un determinado color ha de ser objeto de un minucioso estudio ya que transmite valores psicológicos decisivos.

Los consumidores toman a diario decisiones de compra basándose en su acti-

tud hacia el color y esto es porque las personas tienden a identificarse con ciertos colores y estos se usan para identificar a una determinada marca, establecer un estado de ánimo, comunicar asociación específica y, muy importante, diferenciar una marca de otra. Así, la identificación es, por tanto, una de las principales funciones que cumple el código cromático en la definición de la identidad formal de la marca. Por ello, en cada categoría de productos suele ocurrir que las principales marcas se apropian, cada una de ellas, de un color concreto con el objetivo de lograr la asociación visual a su marca.













Tipografía o identidad tipográfica: es, en primera instancia, el tipo de letra en que se escribirá el nombre de la marca para constituir el logotipo. En sentido más amplio la identidad tipográfica debe comprender todos los tipos de letra que sean necesarios para cubrir las necesidades de comunicación de la marca, tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización. Así, se podrá hablar de tipografía principal, que es la que afecta al logotipo y tipografía secundaria para el resto de comunicaciones.

Ikea (before)
AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjKk
LlMmNnOoPpQqRrSsTtUu
VvWwXxYyZz012345678
Futura

Ikea (after)
AaBbCcDdEeFfGgHhIiJjK
kLlMmNnOoPpQqRrSsTt
UuVvWwXxYyZz012345
Verdana

Nombre: el nombre o fonotipo es la denominación pronunciable de la marca o, en su caso, la compañía, su identidad verbal. Para muchos autores es el principal elemento formal de la marca. La identidad de marca empieza con el nombre, el signo verbal. El nombre da a las cosas su verdadera realidad y su identidad comunicable.

En cuanto a los criteriosa tener en cuenta en la elección de un nombre, el llamado proceso de naming, consideramos que un nombre de marca debe cumplir que sea:

- Original.
- Significativo.
- Simple.
- Fácil de pronunciar.
- Recordativo.
- Estético.
- Directo.
- Instantáneo.
- De fácil globalización.
- Diferente, distintivo y poco común.



Eslogan: la función del eslogan es completar o incrementar los posibles significados de un nombre, e incluso delimitarlos. Por tanto y, en cierta medida, su utilización es similar a la del símbolo. El mensaje que debe transmitir el eslogan es la esencia de la marca.

El eslogan debe cumplir las siguientes características:

- Resonar entre los clientes.
- Conducir a la proposición de valor.
- Posibilitar su apropiación.
- Suministrar diferenciación sostenible en el tiempo frente a los competidores.
- Ser lo suficientemente provocador para inspirar a las personas de la organización.

LIFE´S GOOD DE LG



DAS AUTO DE VOLKSWAGEN



GOOD FOR LIFE DE NESTLE



Good Food, Good Life

3.2.7. EL MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

El proceso de diseño, mediante la combinación de elementos formales dará lugar a la creación de marcas y su proceso de construcción será continuo en el tiempo mediante su aplicación a diferentes áreas de la organización.

EL proceso de diseño debe materializarse en un manual que documente todas las aplicaciones de la marca. Dicho manual constituye una guía básica de aplicación de los signos representativos de la empresa y se constituye en un documento de tra-

bajo y consulta fundamental para todas las personas que intervengan en el diseño y realización de cualquier elemento de comunicación corporativo.

En cuanto a los contenidos que debe incorporar el manual de identidad corporativa se tiene:

• Contenidos fijos.- Son comunes a todos los manuales o a la mayoría. Son imprescindibles para cumplir la función reguladora del manual. En concreto:

- Presentación.
- Índice.
- Logotipo.
- Símbolo gráfico.
- Marca.
- Colores corporativos.
- Tipografías corporativas.
- Versiones de la marca.
- Relaciones proporcionales.
- Espacio de respeto.
- Tamaño mínimo.
- Versiones cromáticas.
- Versiones monocromáticas.
- Variaciones cromáticas en la impresión.
- Textura corporativa.
- Usos incorrectos.
- Originales digitales.
- Papelería.

• Contenidos variables.- Son aquellos cuya presencia o ausencia en el manual viene determinada más directamente por las particularidades de la empresa, la marca o el destinatario en cuestión

- Modo de uso.
- Terminología básica.
- Historia y valores de la marca.
- Esquema de trazado.

- Pruebas sobre fondos.
- Colores secundarios.
- Fraccionamiento del símbolo.
- Publicaciones.
- Publicidad.
- Elementos promocionales.
- Elementos del punto de venta.
- Señalética.
- Parque móvil.
- Uniformes.
- Usos web.
- Muestras de color.

3.2.8 ARQUITECTURA DE MARCAS

Muchas empresas tienen más de un producto o actividad, que se plasman a través de marcas, por lo que existe la necesidad de un cierto orden y método que se traduce en lo se denomina arquitectura de marcas.

La arquitectura de marca es una parte fundamental de la estrategia de branding de una empresa ya que, de un modo estructurado, especifica el número, relación y propósito de las marcas dentro del portafolio de negocio.

El objetivo es crear sinergias, apalancamientos, claridad en la cartera, relevancia, energía y diferenciación en las marcas. La necesidad de disponer de una arquitectura de marca deviene de la situación actual de los mercados, donde se dan multiplicidad de contextos de consumidores, los cuales necesitan variaciones de la identidad básica y de partida de una marca. Esta situación tiene como consecuencia que muchas empresas se enfrentan al reto de tener que gestionar múltiples marcas, dirigidas a consumidores de hábitos cambiantes, que se desarrollan en diferentes situaciones de mercado y con posiciones competitivas dispares. De ahí que surja la necesidad de implantar un cierto orden y método, que es lo que pretende la arquitectura de marca. El párrafo anterior introduce una variable importante de la arquitectura de marcas:

las interrelaciones entre las distintas marcas de una compañía. Así, la arquitectura de marca debe ser coherente y permitir fortalecer la estrategia de marca, clarificarla, crear valor y sinergias, permitiendo la transferencia óptima de los valores de la marca corporativa al resto de submarcas. Según Brujó, una buena arquitectura de marca debe cumplir:

- Clarificar la estructura de productos y marcas a los clientes, estrechando las relaciones con los mismos.
- Permitir apalancar las fortalezas de la marca corporativa, reforzando la reputación y visibilidad de la compañía.
- Estar alineada con la estrategia de negocio y el posicionamiento de marca.
- Tener aplicabilidad en diferentes regiones y países.
- Se capaz de adaptarse a los cambios del sector, industria o categoría en la que opera.
- Estar enfocada en valores de marca que promuevan el crecimiento.
- Optimizar el impacto de marketing y reducir los costes de gestión de las marcas.
- Atraer al máximo número de clientes potenciales.
- Ser diferencial respecto a la competencia.

Una vez se ha comentado la importancia de la arquitectura de marca dentro de la estrategia de branding es interesante ver la relación de aplicaciones prácticas de la misma:

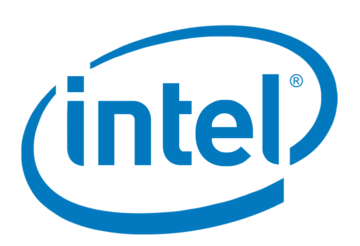
- Incorporar, anular o priorizar marcas y submarcas.
- Extender la marca a otras categorías de productos con un descriptor o submarca como respaldo.
- Extender la marca en un espacio súper primado o de valor.
- Usar la marca corporativa en la oferta o expandir su uso como respaldadora.
- Desarrollar alianzas de marcas.
- Definir o asociarse con una nueva categoría de producto o subcategoría.
- Crear un diferenciador de marca, atributo, ingrediente o tecnología, servicio o programa que singularice.

La Arquitectura de Marca se divide en tres tipos:

1. **Monolítica:** el nombre de la compañía se utiliza en todos los productos y servicios que ofrece.

SIEMENS

2. **Endoso:** todas las submarcas están vinculadas a la marca corporativa mediante una referencia verbal o visual.















3. **Multimarca**: aquella en la que la marca corporativa funciona únicamente como sociedad matriz y cada producto o servicio dispone de una marca individual para su mercado objetivo.

















Existen múltiples variantes de estas tres estructuras primarias. Lo más importante es que cualquier modelo de arquitectura debe elaborarse con el punto de mira centrado en el consumidor como principal objetivo y no, sobre la base de factores internos como, por ejemplo, aspectos societarios, contables, organizativos o históricos.





Modelo de Construcción de MARCAS

4.1 Necesidad de un modelo adaptado a la PYME

La creación y gestión de valor de marca tiene unos principios aplicables a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. No obstante, la pyme, por su idiosincrasia, requiere de un modelo adaptado a la misma que:

- Potencie sus fortalezas, como el liderazgo, la agilidad y la capacidad de reacción.
- No sea intensivo en recursos financieros ni requiera de complicadas estructuras profesionales, debido a que son puntos débiles de la pyme.

Con estas premisas, para lograr el éxito en branding, esto es, una marca deseable por clientes y valiosa financieramente, se debe trabajar con método. Una marca fuerte no debe ser el resultado de la aleatoriedad, la suerte o la oportunidad. Una marca fuerte debe ser el resultado de proceso planificado, en que interviene toda la compañía y que es liderado por el máximo nivel de dirección. El rigor en la aplicación de este proceso planificado maximizará las posibilidades de éxito.

Para ello es necesario aplicar un modelo como el que a continuación se detalla. En dicho modelo se aplicarán los conceptos definidos en el capítulo anterior, por lo que les remitimos al mismo ante cualquier duda.

Antes de proceder con el modelo de construcción de marca para la pyme hay que tener en cuenta dos premisas básicas que son condición sine qua non para el éxito.

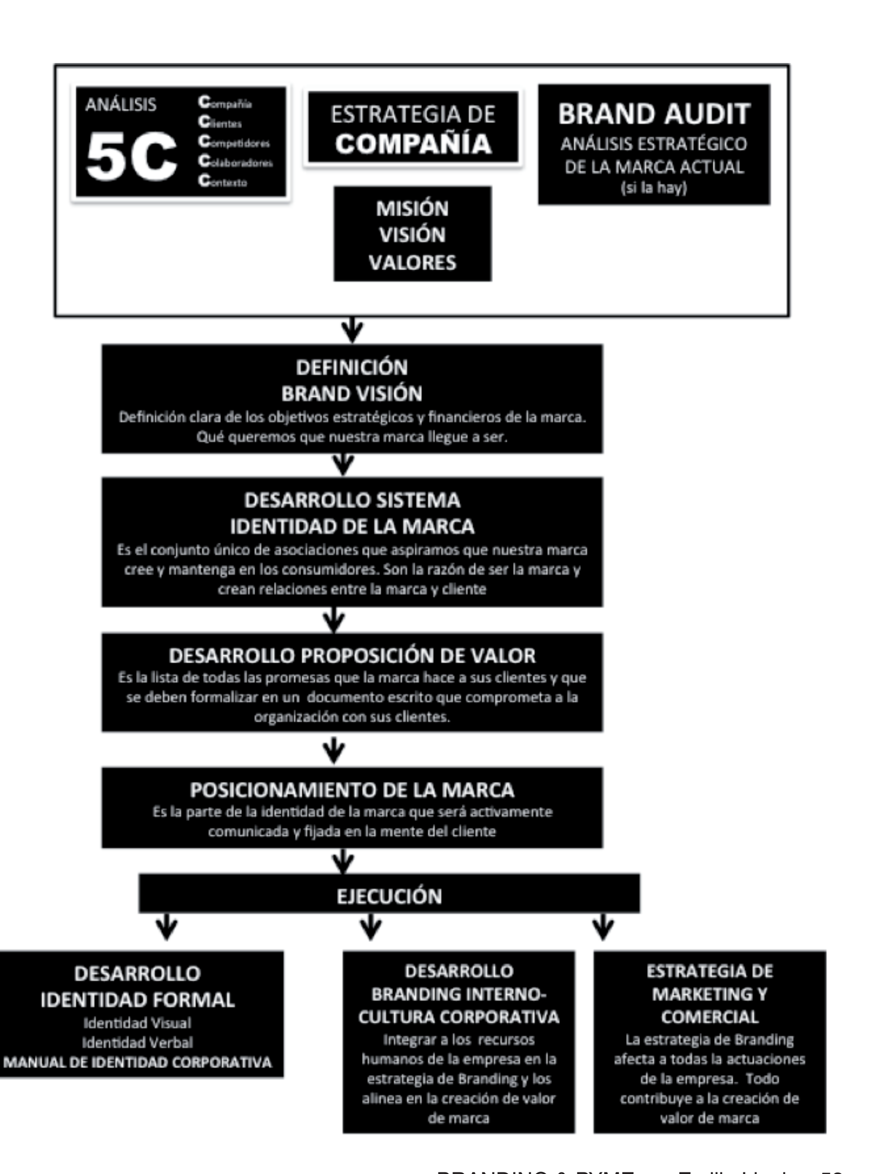
Si no van a cumplirlas, mejor orientar los esfuerzos en otro ámbito distinto de la marca. Estas premisas son:

- Compromiso de la alta dirección. Una marca es el resultado de una actitud y un modo de actuar de una empresa. Sin el compromiso, voluntad y empuje del primer nivel de dirección de la empresa no se puede construir una marca poderosa.
- Continuidad. El proceso de construcción de marca no acaba nunca y abarca todas las actuaciones de la empresa. Hay que acabar con la actuación de muchas empresas que destinan mucho tiempo y recursos a la creación de la marca, básicamente al diseño, y posteriormente no la gestionan.

4.2 Modelo de construcción de marcas

Crear una marca exige un proceso largo que engloba varias etapas que son necesarias, todas ellas, para que la marca resultante sea exitosa y perdurable a largo plazo.

El modelo que se propone es el siguiente.


ANÁLISIS
5C
Compañía
Clientes
Competidores
Colaboradores
Contexto
ESTRATEGIA DE
COMPAÑÍA
BRAND AUDIT
ANÁLISIS ESTRATÉGICO
DE LA MARCA ACTUAL
(si la hay)
MISIÓN
VISIÓN
VALORES
DEFINICIÓN
BRAND VISIÓN
Definición clara de los objetivos estratégicos y financieros de la marca.
Qué queremos que nuestra marca llegue a ser.
DESARROLLO SISTEMA
IDENTIDAD DE LA MARCA
Es el conjunto único de asociaciones que aspiramos que nuestra marca cree y mantenga en los consumidores. Son la razón de ser la marca y crean relaciones entre la marca y cliente
DESARROLLO PROPOSICIÓN DE VALOR
Es la lista de todas las promesas que la marca hace a sus clientes y que se deben formalizar en un documento escrito que comprometa a la organización con sus clientes.
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
Es la parte de la identidad de la marca que será activamente comunicada y fijada en la mente del cliente
EJECUCIÓN
DESARROLLO
IDENTIDAD FORMAL
Identidad Visual
Identidad Verbal
MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA
DESARROLLO
BRANDING INTERNO-
CULTURA CORPORATIVA
Integrar a los recursos humanos de la empresa en la estrategia de Branding y los alinea en la creación de valor de marca
ESTRATEGIA DE
MARKETING Y
COMERCIAL
La estrategia de Branding afecta a todas la actuaciones de la empresa. Todo contribuye a la creación de valor de marca

A continuación se detallan las etapas que recogen todos los aspectos que son relevantes para dicha creación.

ETAPA 1: ANÁLISIS

Sin un análisis excelente no hay una estrategia excelente. Por ello, el requisito inicial es realizar los análisis pertinentes que nos permitan un desarrollo de marca rentable y alcanzable.

En concreto, en este fase se debe analizar:

- **Misión y visión de la empresa.** Una empresa sin una definición estratégica de lo que es, a donde quiere llegar y qué valores quiere tener el camino, es una empresa sin rumbo. Para poder desarrollar una marca, la empresa debe definir previamente su core estratégico, ya que la marca será una concreción del mismo.
- **Estrategia de la compañía.** El desarrollo de la política de branding conllevará esfuerzos y actuaciones por parte de todas las fuerzas de la empresa. Por ello, se debe conocer con exactitud cual es la estrategia global de la compañía para integrar en la misma la estrategia de marca y aprovechar todas las sinergias.
- **Brand audit**. En muchas ocasiones nos enfrentaremos a un proceso de construcción de marca sobre una marca ya existente, es decir, no partiremos de cero. Por tanto, se debe estudiar la situación de la marca actual, qué valores y asociaciones representa para los clientes, que grado de conocimiento tiene, cuál es su situación competitiva, etc… Sin este análisis se pueden llegar a conclusiones poco realistas. Debemos saber, cual es el potencial y alcance de la marca actual para poder establecer su recorrido potencial.
- **Análisis 5C**. Este análisis, explicado con detalle en el capítulo anterior, es crucial en cualquier desarrollo de estrategia de marketing y comercial, y deberá ser completado con detalle en esta fase.

ETAPA 2: BRAND VISIÓN

En el desarrollo de una estrategia global de empresa es necesario definir la visión, entendida como el gran objetivo estratégico que persigue la empresa y para el cual se desarrolla la estrategia.

En la estrategia de marca, de igual modo, se debe definir la Brand Vision, entendida como los grandes objetivos estratégicos que persigue la marca, en términos de relación con los clientes y en términos financieros (de valor). La Brand Vision requiere de a participación activa del máximo nivel de dirección de la empresa y debe concretarse en un documento escrito.

ETAPA 3: DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE LA MARCA

Esta fase es la más importante de todo el proceso de construcción de marca. Remitimos al lector a la definición de la identidad de la marca que se detalló en el capítulo anterior.

La identidad de la marca es el conjunto de asociaciones que queremos que la marca represente para nuestros clientes. Nuestro objetivo será que nuestra clientes asocien nuestra marca a una serie de valores y beneficios que sean distintivos y ganadores respecto a los que representan las marcas de nuestra competencia.

Es muy importante señalar con toda claridad que una marca no puede aspirar a representar para sus clientes lo que no es. Por ello la identidad refleja lo que la marca es. Por ejemplo, si una marca quiere estar asociada a "trato amable" y no tiene una política similar con sus empleados, es imposible que logre esa asociación en sus clientes, ya que los empleados de la marca si no son tratados con amabilidad difícilmente trataran así a los clientes.

Por ello es importante la coherencia entre la estrategia de la empresa y la estrategia de la empresa, como se ha comentado. Y como se ha comentado también, no se puede pretender que nos asocien a lo que no somos.

Las asociaciones que pretendemos para nuestra marca pueden ser diversa índole. Según el autor David Aaker, algunas de las asociaciones posibles para una marca serían:

Asociaciones de la marca como producto.
Serían las siguientes:

- •Asociaciones con la clase de productos.- Es cuando la marca se asocia a una categoría de productos. Es el ejemplo de la marca Kleneex asociada a los pañuelos de papel.
- •Relación producto-atributos.- Los atributos relacionados a la compra o uso del producto pueden suministrar beneficios funcio-nales y/o emocionales al consumidor, generando una asociación entre el atributo o beneficio y la marca. Es el caso de la marca de pilas Duracell se asocia a la duración.
- •Relación calidad/valor.- El valor está íntimamente ligado con la calidad en su relación con el precio. Una marca puede estar asociada a un determinado nivel de calidad para un determinado nivel de precio. Un ejemplo sería la marca Hacendado de la cadena de supermercados Mercadona, cuya marca está asociada a una elevada calidad para un nivel de precio razonable.
- •Ocasiones de uso.- En este caso la marca es asociada a un momento de uso del producto. Un ejemplo sería el de la marca Isostar asociada al momento de práctica de deporte.
- •Usuarios.- Es cuando la asociación de la marca se produce con los usuarios de la misma. Un ejemplo es la marca Ferrero Rocher, que busca una asociación con las personas de gustos exquisitos.
- •Vínculo al país o región.- La asociación de la marca es con el país o región, el cual asocia a la marca unas connotaciones específicas que aportan determinadas asociaciones de valor. Sería el caso de la marca de cerveza Coronita asociada a México.

Asociaciones de a marca como organización.
El foco se centra en los atributos de la empresa más que en aquellos de productos y servicio. El objetivo de esta perspectiva es construir la identidad de la marca a

través de los valores de la empresa y de su modo de actuar. La perspectiva de la marca como organización se puede concretar en diferentes asociaciones:

- Orientación social y comunitaria.
- Calidad percibida.
- Innovación.
- Preocupación por los clientes.

Asociaciones de la marca como persona.
Se produce una asociación de los atributos de una marca a atributos propios de las personas. La perspectiva de la marca como persona se descompone en las siguientes dimensiones:

- Personalidad.-Se trata de que se asociar a la marca determinados rasgos de la personalidad humana para que el consumidor utilice dicha marca como un vehículo de auto-expresión, que reafirme su propia identidad. Por ejemplo, la marca Harley-Davidson.
- Relaciones marca/cliente.-Esta dimensión se basa en que puede existir una analogía entre la relación de una marca y un cliente y la relación entre dos personas. Es el caso de la marca Carbonell, que apela a la asociación humana de familiaridad con su lema "en casa de toda la vida".

Asociaciones de la marca como símbolo.
Un símbolo fuerte puede ser empleado para aportar cohesión y estructura a la identidad de la marca. Se logra, de este modo, mayor facilidad en la obtención de reconocimiento y recordación. Se distinguen dos tipos de símbolos:

- Imaginería visual.-Una imagen visual fuerte captura la mayor parte de la identidad de marca. Sería el ejemplo de la manzana símbolo de la marca Apple.
- Herencia de la marca.-Una herencia viva, que aporte un determinado significado, puede ser un elemento que la identidad de una marca que genere unas asociaciones determinadas y beneficiosas en el consumidor. Un caso de herencia de marca sería el de las libretas Moleskine.

Mediante una combinación de asociaciones se construye la identidad de la marca, que debe ser única y distintiva. El objetivo del branding será convertir la identidad

de la marca (lo que marca es y aspira a representar) en imagen de marca (lo que marca verdaderamente representa para los clientes).

ETAPA 4: DESARROLLO DE LA PROPOSICIÓN DE VALOR

La proposición de valor es la definición de los que suministra la marca y que otorgan valor al cliente. Cuando se elabora la proposición de valor de la marca, se evidencian aquellos aspectos que de un modo u otro, pueden representar algún tipo de beneficio en el mercado, desde el punto de vista en primer lugar del cliente, y en segundo lugar de otros públicos de la empresa.

Los beneficios que forman parte de la proposición de valor de la marca se deben corresponder con las asociaciones de la marca que se han expuesto en etapa anterior. Se trata pues de una concreción de las asociaciones que constituyen la identidad de la marca. Esta concreción tiene como objetivo trasladar la identidad de la marca al consumidor.

Los beneficios que pueden formar parte de la proposición de valor son, según se ha visto en la definición anterior:

- Beneficios funcionales.-Se basan en los atributos del producto que suministran utilidad funcional. Se vinculan directamente a las funciones que el producto o servicio desarrolla para el cliente. Si una marca puede dominar un beneficio funcional, podrá dominar la categoría, si bien son más fácilmente imitables. Un ejemplo es la marca Wipp Express que ofrece el beneficio de lavar sin frotar.
- Beneficios emocionales.- Ocurren cuando la compra o el uso de una determinada marca genera un sentimiento positivo al cliente. Es el ejemplo de la marca de automóviles BMW que busca una asociación al placer de la conducción.
- Beneficios de auto-expresión.-Se refieren al beneficio que obtiene el consumidor de una marca en tanto que considera que esta le suministra formas para comunicar su auto imagen. La marca se convierte en un símbolo del auto concepto de la persona. Es el caso de la marca New Beetle de Volkswagen.

Los beneficios emocionales y de auto-expresión son, en ocasiones, difíciles de delimitar y, en todo caso, están estrechamente relacionados. Estos beneficios son más difíciles de trasladar al cliente en cuanto a que depende de la propia subjetividad del mismo y, por el lado positivo, una vez asumidos por el cliente son mucho más difíciles de atacar por la competencia.

Una vez se han explicado los distintos tipos de beneficios que pueden ser incorporados a la propuesta de valor, de deben formular y concretar por escrito. La propuesta de valor se debe materializar en una propuesta formal, la cual será activamente comunicada tanto interna como externamente. Esta comunicación se realizará a través del posicionamiento.

ETAPA 5: POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Cuando una compañía nace y ya está la naturaleza del negocio definida, uno de los planteamientos que hay que hacerse es qué queremos ser dentro del sector en el que vamos a operar y cómo queremos ser percibido por el que va a ser nuestro consumidor. Aquí entra en juego la definición del posicionamiento, que como hemos dicho en el capítulo anterior, es la situación exclusiva y estratégica de la marca en el contexto competitivo en el que opera.

Para asegurarnos que el posicionamiento es adecuado, al definirlo, debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Resulta suficientemente diferenciador a largo plazo? ¿Y defendible?
- ¿Logra crear un vínculo emocional fuerte con el consumidor?
- ¿Cómo se posicionan las marcas de la competencia?
- ¿Es relevante para nuestros públicos objetivo dicho posicionamiento?
- ¿Ayuda a crecer a la marca en aquellos segmentos en los que todavía no está presente?

El posicionamiento debe verbalizarse en una Idea de Marca que recoja su esencia a través de una frase breve. De esta manera ayudaremos a las distintas audiencias a las que nos dirigimos a comprender mejor el posicionamiento de nuestra marca

y sus implicaciones. El posicionamiento es la parte de la proposición de valor que comunicaremos activamente. El posicionamiento siempre debe construirse sobre los beneficios que aporta nuestra marca que son diferenciales respecto a la competencia.

Ejemplos de posicionamiento son:

- Duracell: "Y duran, duran, duran…"
- El Almendro: "Vuelve a casa por Navidad"
- Imaginarium: "Su futuro empieza hoy"
- Grupo Leche Pascual: "La calidad y tu salud, nuestra razón de ser"
- Leroy Merlin: "Da vida a tus ideas"
- Chocolates Valor: "Placer adulto"

ETAPA 6: EJECUCIÓN

Es el momento de tangibilizar la marca (desarrollo de la identidad formal), trasladar la cultura y estrategia de marca a todas las personas y grupos de interés de la empresas (branding interno) y de acometer un plan de marketing que construya una marca poderosa.

Creación de la Identidad formal
Entendemos por Identidad formal todos los aspectos que componen la marca desde el punto de vista del diseño y que podemos dividir en dos grupos: Identidad Verbal e Identidad Visual. El proceso de creación es largo ya que hay que tener en cuenta muchas consideraciones y que además necesita de investigación para evitar posibles similitudes entre logotipos, lemas o símbolos. El proceso de diseño debe ser el resultado material de el trabajo realizado en las etapas anteriores.

Identidad Visual
La Identidad Visual la componen todos los recursos mediantes los cuales se es difunde la marca de una empresa, tratando que cada elemento contribuya a proporcionarle un estilo visual distinto de la competencia. Se utiliza para transmitir un posicionamiento y diferenciar a una marca en un mercado muy competitivo a través de una

personalidad e identidad única. La Identidad Visual está compuesta por diferentes aspectos que quedan enumerados a continuación.

Logotipo. Es el nombre de una empresa o de una marca representado por una tipografía característica o un conjunto de letras especiales dispuestas de una manera singular. El color y la forma de la fuente deben ser diferentes a los demás que se utilicen dentro del mismo mercado.

Símbolo. Es la parte de la marca que aparece en forma de signo, trazo, dibujo, color o tipo de letras distintivos. El símbolo de marca se reconoce a la vista pero no se puede expresar cuando una persona pronuncia el nombre de marca.

Colores. Es un elemento gráfico característico, emocional y subjetivo del diseño y de las comunicaciones de cada empresa. Este elemento dota a la marca de una personalidad diferenciadora y única que lleva a las personas a tomar decisiones de compra basadas en su actitud hacia un color.

Tipografía. Es el tipo de letra con que aparece escrita una marca. La tipografía debe ser funcional y debe comunicar, transmitir y adaptarse al público al que va dirigido.

Ilustraciones. Son dibujos que pueden acompañar a la marca en campañas publicitarias, folletos o incluso formar parte del logotipo.

Fotografías. Son un elemento diferenciador y potenciador de los atributos de una marca que condicionan la personalidad gráfica de la misma. Se pueden distinguir diferentes tipos de fotografías en función de los siguientes criterios: su naturaleza (imágenes de tipo corporativo, de tipo comercial, para productos y servicios promocionales); y su contenido (gente,

naturaleza, urbanas, por atributos de marca, etc.).

Identidad verbal
Establece las bases de cómo debe ser utilizado el lenguaje para explicar y expresar las creencias, ideas y actitudes que darán una personalidad única a la entidad, es decir, muestran la forma en la que la compañía debe "hablar" a sus audiencias objetivo. Ésta sirve para alinear las comunicaciones con el posicionamiento, promoviendo así una experiencia más impactante y consistente para las audiencias internas y externas, y ayuda a transmitir de forma óptima la definición de Marca y expresar la personalidad única a cada una de las audiencias. También es necesaria para la creación de cualquier tipo de campaña de marketing/publicidad, comunicación interna de la compañía, promoción, etc.

Nombre. Es la parte de la marca que consta de palabras, letras o números. En términos de branding es llamado naming. El nombre puede clasificarse en varias categorías que guardan relación con los productos o servicios que la marca ofrece, y dependiendo de ellos hay varios tipos:

- Nombres descriptivos: son aquellos que utilizan expresiones comunes para describir los productos y servicios en cuestión, y no se consideran susceptibles de protección como marca registrada. Tienen la ventaja de ser claros en su comunicación, pero a menudo, no transmiten una gran diferenciación o emoción. Además debido a su carácter literal, es difícil que trasciendan de su uso original.

- Nombres sugerentes: son los que no se quedan en una simple descripción de las ventajas de los productos y servicios, sino que también sugieren sus atributos. Permiten una mayor protección de la marca registrada y ayudan a la diferenciación y a transmitir más emoción.

- Nombres abstractos: no tiene una relación clara con los productos y servicios con los que están asociados, pero pueden ser muy singulares dentro de su categoría. Una vez consolidados, reciben el nivel más elevado de protección de la marca registrada y contribuyen a extender la marca a nuevos productos y servicios.

- Nombres acuñados: son combinaciones de palabras que no existían previamente. A menudo se crean mediante la combinación de raíces de palabras, muchas veces procedentes del latín, para crear nuevas expresiones verbales. Una vez consolidadas, constituyen las marcas comerciales más potentes.

- Nombres compuestos: son nombres existentes que se combinan para generar nuevos nombres de marcas.

- Nombres del mundo real: se establecen usando palabras que ya existen pero que no tienen una vinculación obvia con el producto o servicio con el que se asocian.

Eslogan. Frase que se encarga de transmitir el posicionamiento y los valores de una marca. Tiene que diferenciar y destacar por sí solo en los ámbitos donde convive, capturar el posicionamiento, ser perdurable, de fácil comprensión y recuerdo, así como diferenciador, aumentando de este modo el recuerdo de la marca y un grado de diferenciación suficiente, que le permita cum-plir los objetivos de negocio.

Tono de voz. Es uno de los elemento de comunicación no verbal que influye en la manera que tiene la marca de comunicarse con su audiencia objetiva. El Tono de Voz se desprende de los valores de la marca, pero éstos deben ser expresados de la forma más clara posible para aquellas personas que deberán comuni-

carse en nombre de la compañía.

La aplicación de la identidad formal: el Manual de Identidad Corporativa
Como se ha explicado en el capítulo anterior, el manual de identidad de corporativa es una guía donde se recogen las normas de diseño para todos los materiales gráficos de la marca y donde también se establecen las pautas gráficas para la ubicación de la marca, los estilos de maquetación, usos tipográficos, jerarquía de la información en el layout, sistemas de producción, formatos, gramajes del papel, etc.
El manual de identidad corporativa es un documento imprescindible que debe tener cualquier empresa que trabaje con marcas.

Branding Interno y Gestión y desarrollo de la marca.
Llegados a este punto ya tenemos la marca creada y ahora es el momento en que empieza la gestión de la misma. El objetivo, como se ha dicho será en convertir la identidad en imagen de marca, es decir, que nuestros clientes adopten las asociaciones que queremos para nuestra marca y transmitirles los beneficios que conforman nuestra proposición de valor.

De esto se ocupan los siguientes capítulos. Una vez creada la marca es necesario comunicarla y la premisa básica para hacerlo es contemplar la consistencia y coherencia de todos los puntos de contacto que la marca tendrá con sus audiencias clave. Dependiendo del sector en el que se mueva la empresa y el target al que vaya dirigido el Plan de Marketing a elaborar para comunicar la marca irá en uno u otro sentido, pero su desarrollo será fundamental para saber gestionar la marca.

Esta gestión no es labor exclusivo del departamento de marketing, implica a todos los empleados desde el presidente, esto es fundamental para lograr una buena coordinación de la marca y por consiguiente una gestión y comunicación buena de nuestra marca en el mercado en el que se opera.

El branding es un proceso vivo que acompaña a la marca durante toda su vida.



5.

Gestión y Desarrollo de la MARCA

5.1. Palancas de creación de valor de marca

El objetivo del branding es la creación de capital de marca, es decir de valor de marca. Este valor de marca es doble, valor de marca para el consumidor y valor de marca para la empresa. La consecución de valor de marca para el cliente traerá consigo la creación de valor para la empresa. Por tanto el foco será la creación de valor para el cliente y está se realizará mediante un proceso continuo en el tiempo. Este proceso partirá de la creación de la marca, para dar paso a una gestión dinámica de la misma, continuada en el tiempo. Ambas, creación y gestión de la marca, siempre se realizarán desde la óptica del cliente, de su relación con la marca, y de la percepción que este tiene de la marca, de los significados que la marca tiene para él.

El proceso de branding es estratégico, a largo plazo y continuado en el tiempo. Para poder realizar la estrategia de branding la empresa tendrá que gestionar la información que recibe del entorno, la información que emite al entorno y la información interna de la propia empresa. El proceso de branding compete y debe involucrar, en primera instancia al máximo nivel de la organización y, a partir de ahí, fluir en modo descendente a través de todas las áreas funcionales de la empresa.

En los capítulos anteriores se han estudiado diferentes aspectos y decisiones de la estrategia de branding que se han encuadrado en la creación de marca. En el presente capítulo se van a estudiar una serie de variables del branding englobadas bajo la gestión y desarrollo de la marca. Un proceso continuo y que no acaba en el

tiempo. La marca se construye siempre.

La gestión de marca incluye todos los aspectos de la actividad de la empresa: cada acción que la organización hace es influyente. Fomentar la marca no solo tiene que ver con el precio, el producto, la distribución y la comunicación, sino que también abarca el conjunto de la empresa, incluyendo a sus trabajadores como se explicará en sucesivos apartados.

Al ser el branding proceso que involucra diferentes áreas de la empresa y al definirse como el proceso de creación de valor de marca, para abordar el estudio de las variables y áreas implicadas en la gestión y desarrollo del branding, es útil hacerlo desde el estudio de las distintas palancas o drivers de creación de valor de marca.

5.2. El producto y servicio

Como se ha señalado con anterioridad, le proceso de gestión de la marca, abarca todos los puntos de contacto de la marca con el consumidor. El principal punto de contacto, en la mayoría de las ocasiones, es la compra y consumo de los productos y servicios de las empresas, y por tanto serán factores de creación de valor de marca. El producto o el servicio es primordial en la estrategia de branding, en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o sector, ya que todas ofertan productos o servicios al mercado y esto supone una interactuación con el cliente, en muchos casos la única y en la mayoría de casos la más importante. Por tanto, cualquier compañía que emprenda una estrategia de branding deberá realizar una reflexión acerca de sus productos o servicios y de cómo estos afectan y se ven afectados por la marca.

La reflexión anterior es crucial cuando se habla de la pyme. Una pyme, en muchos casos, no contará con los recursos financieros para acometer grandes presupuestos de comunicación u otras palancas intensivas en capital. Por tanto, la excelente gestión del producto y servicio es una clave del éxito de la pyme en su gestión de la marca.

El verdadero valor añadido de la marca se encuentra en el producto y en su revisión constante para mejorar su calidad, sus prestaciones, su valor de utilización, su adecuación a la evolución de los gustos y necesidades de los consumidores

Es necesario definir lo que es el producto para entender su importancia en la estrategia branding. El producto es una suma de cualidades tangibles (el producto físico) e intangibles (la percepción que del mismo tiene el destinatario). Las cualidades intangibles del producto se encarnan en la marca. El producto es el vínculo físico de la marca.

El concepto de producto lleva un concepto asociado que tiene que ver con la marca y la creación de valor de marca: la calidad. Cuando se habla de calidad de un producto, se suele asociar con conceptos como superioridad o excelencia. En este sentido un producto de calidad equivaldría a un producto superior o un producto excelente. No obstante, la superioridad es en muchos casos y en entornos tan competitivos es muy difícil establecer la superioridad de un producto o servicio en términos objetivos. Por ello, un concepto más útil es el de calidad percibida, que hace referencia a la evaluación de total o general que del producto hace el consumidor en comparación con las alternativas existentes y su propósito.

Es, por tanto, la calidad percibida la que puede constituir una fuente de creación de valor de marca.

Diferentes investigaciones han intentado comprender como los clientes se forman las opiniones acerca de la calidad. Así, las dimensiones que influyen en la percepción de los clientes son:

- **Desempeño**.- Niveles en los cuales operan las características primarias del producto (bajo, medio, alto o muy alto).
- **Características**.- Elementos secundarios de un producto que complementan las características primarias.
- **Calidad de conformidad**.- Grado en el cual los productos cumplen las especificaciones y carecen de defectos.
- **Confiabilidad**.- Consistencia del desempeño con el paso del tiempo

y de compra en compra.
- **Durabilidad**.- Expectativa de la vida económica del producto,
- **Servicio**.- Facilidad para dar mantenimiento al producto.
- **Estilo y diseño**.- Apariencia o sensación de calidad.

Las dimensiones anteriores, en tanto que forman la percepción de calidad percibida en el consumidor, son fuentes de creación de valor de marca. Por tanto, deberán ser consideradas como parte de la estrategia de branding.

Uno de los elementos de la estrategia de producto que más influencia tienen sobre la marca es el **envase** o **packaging**. El envase influye el branding de un lado en la función identificadora de la marca y, de otro, en la experiencia de uso o consumo del producto.

El envase es el aspecto más tangible de la marca de la compañía, ya que va a ser en última instancia el que comunique visualmente el posicionamiento de la marca. El envase representa a la marca y su diseño es una parte esencial de la personalidad corporativa, de modo que debe ser un aspecto esencial de las estrategias de branding.

La función esencial del envase como fuente de creación de valor de marca es más relevante en la pyme que en otro tipo de empresa. Esto es porque la pyme, en muchos casos, no contará con elevados presupuestos de comunicación, así que el rol del envase debe cobrar mayor peso. En el mismo sentido, cuando la pyme internacionaliza, en muchos casos el envase va a ser su única carta de presentación y, por tanto, debe ser el motor fundamental de creación de marca.

Por tanto, los productos y servicios son una de las principales fuentes creadoras de valor de marca, la principal en muchos casos. La marca es indisoluble respecto al producto y representará para el consumidor los beneficios emocionales del producto, los intangibles, más allá de los beneficios funcionales, que tienden a ser similares entre competidores. Por tanto, la fuente de diferenciación y lealtad vendrá dada por la marca, pero para que exista esa diferenciación y lealtad, la marca se debe apoyar en un producto cuya excelencia lo permita.

5.3. La comunicación

La comunicación en sentido amplio, y la publicidad en concreto, han sido consideradas como palanca imprescindible para la creación de marca. La creencia era que, sin un importante presupuesto de publicidad, resultaba casi imposible crear una marca poderosa. Así, bajo esta creencia, la creación de marcas estaba fuera del alcance de la pyme.

Nada más lejos de la realidad. Como se verá en este apartado, la publicidad es una palanca más de creación de valor de marca, pero no es imprescindible. Sin menoscabo de su importancia, existen muchos casos de grandes marcas que no han utilizado prácticamente la publicidad, como Zara o Mercadona. Además, desde hace muchos años existen muchas estrategias de comunicación empresarial, como las Relaciones Públicas, que con costes muy contenidos permiten una difusión muy amplia de la marca, siendo adecuadas para la pyme. Y el mismo caso es el de Internet, que "democratiza" el acceso a la comunicación, permitiendo que la pyme pueda, con un coste muy bajo y a veces nulo, una elevada difusión de su marca, en el mercado nacional y mercados extranjeros.

No obstante, la anterior reflexión no debe quitar valor a la importancia de la publicidad como herramienta creadora de capital de marca. En muchos casos lo es, pero en otros no.

Así pues, la creencia de que la comunicación, y muy concretamente la publicidad, eran aceptados como el único medio para crear capital de marca o el más importante, ya se ha superado. La realidad nos muestra que son muchos los factores que entran en juego en el proceso de creación de valor de marca y la comunicación y la publicidad, siendo importantes, son un factor más. En unos casos serán básicos para construir el valor de determinada marca y en otros su aportación será mínima o incluso nula. Hoy en día la creación y gestión de la marca ya no se consideran tareas limitadas al ámbito publicitario sino que en este proceso participan todos los ámbitos de la empresa, para crear la marca desde dentro de la empresa, como activo intangible y herramienta estratégica fundamental.

Los elevados costes, la fragmentación de los medios de comunicación y la consolidación de Internet como herramienta de estrategia empresarial, parecen haberse aliado contra la antigua manera de hacer marketing y de construir marca mediante actividad publicitaria. Las campañas en medios de comunicación masivos para crear marcas sólidas pueden ser ya cosa del pasado. Existen nuevas vías para la creación de marcas todos con una denominador común: la alta dirección se implica activamente en las actividades de creación de la marca, las empresas perciben la importancia de clarificar la identidad central de la marca y todos los esfuerzos para aumentar su renombre están relacionados con esa identidad central.

La creación y gestión de marcas ha pasado de ser una estrategia publicitaria a ser una estrategia de empresa.

Aun así, la comunicación puede ser esencial en la construcción de marca.

La idea de que cada acción de comunicación influye en el proceso de construcción de marcas es fundamental. Toda acción de comunicación de la empresa debe ser considerada como un ladrillo en la construcción del edificio de la marca.

La pyme debe asegurarse de que sus comunicaciones no sólo estimulan las ventas, sino que reafirman el valor de su marca. La comunicación de marca influye en el comportamiento de las personas:

- Comunicando información.
- Creando conciencia, fama, familiaridad o prominencia.
- Creando compromiso.
- Creando asociaciones que influyen en el comportamiento.

La comunicación, por tanto, puede ser una potente palanca creadora de valor de marca. La comunicación debe entenderse como una combinación de diferentes herramientas, más allá de la publicidad, que no deja de ser una herramienta más dentro del diverso abanico de medios y herramientas que puede comprender la comunicación de una empresa.

Existe, por tanto, un abanico de diferentes medios y herramientas de comuni-

cación, los cuales deben de integrarse en una misma estrategia coordinada. Las empresas necesitan estrategias globales de comunicación que estén basadas en la coherencia de todas las acciones de comunicación en torno a la estrategia corporativa y la visión de la marca.

Se debe seguir una estrategia de comunicaciones de marketing integradas. Surge el concepto anglosajón de integrated marketing communications, en adelante IMC. El concepto de IMC, por su carácter integrador es adecuado para el enfoque de la estrategia de comunicación dentro del proceso de branding.

Según este concepto las pymes deben orquestar un conjunto de comunicaciones coherentes por parte de su personal, instalaciones y cualquier otra acción, ya que a través de ellas se transmite a las diversas audiencias, el significado de la marca de la compañía y sus promesas. Todas las actividades de comunicación afectan a la imagen de una marca y a su reputación, y en consecuencia a la imagen de la empresa y su valor para los propietarios. De ahí la necesidad de integrarlas y optimizarlas en un proceso de planificación de la comunicación como el que propone el modelo IMC.

Para que la pyme siga una estrategia IMC el primer paso es conseguir una organización interna focalizada y dirigida. Entonces, los proveedores externos deben entender qué significa la marca, como se relaciona con los consumidores y su rol como proveedores en entregar valor de marca.

El siguiente paso es alinear e integrar la organización interna, lo cual significa asegurar que los empleados, las operaciones, el servicio al cliente, la logística y otras áreas conozcan y apoyen a la marca tal y como esta ha sido planeada. Este punto es importante en extremo, y hacer referencia al branding interno, que se expone en un capítulo posterior.

El paso definitivo será diseñar el plan de comunicaciones externas integrando las diferentes opciones de comunicación, seleccionando aquellas que permitan conseguir los objetivos al menos coste posible. Se evaluará, bajo este prisma, la conveniencia de las siguientes opciones:

•Publicidad
•Relaciones Públicas
•Promociones comerciales y al consumidor
•Marketing directo
•Comunicación Interna
•Marketing Interactivo o Digital

La aportación del modelo IMC es que antes de lanzar el plan de comunicación externa se ha producido un proceso de alineamiento de la organización, a nivel interno y externo, con la estrategia de marca.

Bajo el enfoque IMC la pyme gestiona un amplio número de comunicaciones de diferente índole, con diferentes medios y en diferentes contextos. Por ello es importante destacar una serie de criterios relevantes para crear un programa IMC que sea lo más eficaz y eficiente posible:

•**Cobertura**.- Es la proporción de la audiencia a la que llega cada opción de comunicación, teniendo en consideración los solapamientos entre opciones.
•**Contribución**.-Es la capacidad de una opción de comunicación para generar la respuesta y efectos en los consumidores que se desean en ausencia de exposición a cualquier otra opción de comunicación. Al existir solapamiento, además de la contribución se deben tener en cuenta los criterios que seguidamente se exponen.
•**Concordancia**.- Independientemente de las opciones de comunicación que se haya decidido que integren el programa IMC, se hace necesario la coordinación de todo el programa para que se genere una imagen de marca cohesionada y consistente en la cual las asociaciones de marca compartan el contenido y significado.
•**Complementariedad**.- Hace referencia al grado en que se enfatizan las diferentes asociaciones y vínculos en todas las opciones de comunicación, las cuales, suelen ser más eficaces cuando se usan combinadas.
•**Versatilidad**.- La versatilidad se refiere al grado en que una opción de comunicación es firme y eficaz para diferentes tipos de clientes.
•**Coste**.-Todas las opciones de comunicación de un programa IMC

deben ser valoradas económicamente y ser analizada su rentabilidad.

Como conclusión diremos que la estrategia de comunicación de la empresa ha venido siendo, es y será fundamental en el proceso de branding, si bien no es única y excluyente, ya que el branding es un proceso que engloba todas las áreas de la empresa y habrán otros elementos con gran potencia de creación de valor de marca, cómo los productos y servicios de la empresa y sus recursos humanos. Así, una pyme podrá crear una marca poderosa sin realizar grandes inversiones en comunicación.

No obstante, la estrategia de comunicación puede tener una importancia capital. Esta estrategia por las presiones del mercado se va fragmentando en más medios y modos de comunicar, con lo cual se dificulta el acceso al cliente. Por ello, en el proceso de branding, es necesario que la estrategia de comunicación sea integrada, concepto IMC, y coherente con la estrategia corporativa de la empresa, de modo que cada acción de comunicación suponga un peldaño más en la escalera hacia el máximo valor de marca.

5.4. El canal de distribución

La estrategia de distribución de una marca puede constituir uno de los medios más adecuadas para la correcta expansión de la marca. En el caso de la pyme, el canal de distribución es estratégico en el proceso de creación de marca, ya que, al no tener la pyme recursos para palancas más costosas, como publicidad por ejemplo, tendrá que apalancarse en aquellas variables que son indispensables en su actividad, como el envase o el canal de distribución, por ejemplo.

El modo en que se vende un producto o es distribuido tiene un profundo impacto e influencia en el valor de su marca y en el éxito de las ventas.

Independientemente de los canales con los que la marca opere, se deben de tener en consideración dos principios básicos en la gestión de los canales:

- Se debe considerar en la selección de canales aquellos que puedan apoyar

la imagen de marca y su posicionamiento.
•Se deben establecer con precisión todos los elementos que configuran el canal, determinando las relaciones de poder entre los distintos miembros que forman el canal y evaluando el impacto que sus acciones, tanto a favor como en contra, pueden tener sobre la marca.

Uno de los factores clave para el éxito en la gestión de canales es lograr una posición de fuerza con la marca. Cuanto más fuerte y valorada sea la marca, más leales serán sus partidarios y es más probable que se pueda ejercer control sobre el proceso de hacer llegar los productos a los clientes.

La pyme deberá, en su estrategia de marca con el canal, responder a las siguientes preguntas:

•**¿Dónde está el poder en el proceso de ventas?**- Cuanto más directo sea el canal, mayor control puede ejercer la marca sobre el resultado final. Al contrario, cuanto más indirecto y con más intermediación, el control será más difícil. Así, el primer paso de en el proceso de branding en el canal es identificar a todos los miembros del canal y su impacto y relación con la marca e involucrar a los miembros del canal en el proceso de construcción de imagen de marca y posicionamiento. El objetivo es construir una relación con los miembros del canal y transmitirles el deseo de hacerles participar en el éxito de la marca.

•**¿Cómo puede la marca ayudar a maximizar el poder en el canal?**- Para controlar su canal la marca necesita comprender las necesidades de los miembros del canal. Estas necesidades se pueden agrupar en cinco bloques:

- Un producto o servicio de alta calidad.
- Educación y capacitación.
- Una marca que sea una tarjeta de presentación.
- Una estrategia de precios razonable.
- Financiación para ayudar a promover la marca.

•**¿Cómo puede la marca ayudar a su propietario a mantener el poder en el canal?**- El mantenimiento del poder en el canal vendrá de la mano de la lealtad la marca de la pyme genere en los clientes finales de la marca. Para

incrementar la lealtad será necesario es el control del proceso de compra. Se trata de controlar toda la experiencia de compra de la marca de modo que los clientes obliguen al canal a satisfacerlos, y no al revés. Así, una pyme para controlar el proceso de compra deberá tener en cuenta los tres aspectos del proceso de compra:

- La preventa, donde se prepara el escenario para la compra.
- El momento de compra, momento en que se materializa la promesa de marca.
- La postventa, donde se genera una relación de la marca con el cliente.

5.5. La importancia del punto de venta

Se acaba de ver en el apartado anterior la importancia crucial del canal de distribución en la creación de valor de marca.

Entre los distintos elementos que pueden formar parte de un canal de distribución hay uno cuya influencia en la estrategia de branding puede ser muy alta: el punto de venta. En muchos casos, para la pyme el punto de venta es la única oportunidad que tienen las marcas para materializarse, para hacerse tangibles. El punto de venta es una forma de comunicar la marca y estrategia de negocio visualmente.

La importancia del punto de venta es especialmente relevante en la pyme, en tanto que en muchos casos no va a disponer de los recursos económicos para acceder a otras palancas de creación de valor de marca como la comunicación que pueden consumir elevados recursos económicos.

El punto de venta es un recurso imprescindible para las marcas. Entre los beneficios que el punto de venta aporta a las marcas destacan los siguientes:

- Incremento de las ventas.
- Transmisión de una experiencia de marca.
- Gestión de la lealtad del consumidor hacia la marca.

La importancia del punto de venta en el branding ha sido creciente los últimos

años. Tanto es así que se han llegado a acuñar términos como channel branding para definir el rol del punto de venta como palanca de branding. Así el channel branding se ocupa del servicio, de la exposición de productos, del merchandising, del ahorro de tiempos y de la gestión de la experiencia de compra.

Este último aspecto, la gestión de la experiencia de compra se tratará en un apartado posterior que se ocupará de la gestión de las experiencias del cliente con la marca.

5.6. El precio

La política de precios debería llamarse política de márgenes, que es el dato que aspirar a maximizar cualquier empresa. El análisis de margen conlleva dos estudios, el del precio, cuyo objetivo será se maximizado y el de costes, cuyo objetivo será ser minimizado.

La gestión tradicional de la pyme se ha centrado en la gestión de los costes, con políticas y estrategias de control y minimización. En cambio muchas pymes no han incidido tanto en las estrategias de maximización de precio, es decir, apostar por la creación de valor al cliente que permita cobrar unos precios superiores.

El enfoque basado únicamente en la minimización de costes es incompleto. Así, la pyme es consciente de ello cuando se ve a abocada a una situación en la que ya no es posible minimizar más los costes y a la vez tiene tensiones competitivas de precio a la baja.

Por ello, el reto para la pyme es el desarrollo de políticas que les permitan obtener unos precios de venta mayores y es aquí donde el branding es imprescindible.

El precio es una variable fundamental en el proceso de negocio. Es la culminación de los esfuerzos que la compañía realiza para construir una propuesta de valor para sus clientes, la cual se materializa en un precio que pagarán por ella. Cuanto mayor sea el valor que el cliente considera que le aporta dicha propuesta, mayor precio estará dispuesto a pagar. Si la marca no tiene una propuesta de valor consistente, sino

más bien poco definida, se verá abocada a reducciones continuas de precios con las consiguientes caídas de beneficios y problemas asociados en la organización.

La marca puede ser una de las fuentes de creación de valor para el cliente. Si se logrado construir un valor de capital de marca fuerte, se podrá cobrar un sobreprecio. Este sobreprecio, figura entre los beneficios más importantes derivados de la construcción de valor capital de una marca fuerte.

Así pues, el precio está íntimamente relacionado con la marca y con su construcción de valor. Los consumidores suelen calificar las marcas de acuerdo con los niveles de precio en una categoría. El poder cobrar un sobreprecio será un indicador de que los esfuerzos de construcción de capital de marca están siendo adecuados. La fijación de precios debe ser una consecuencia de todo un trabajo de estrategia de branding y de marketing.

Por tanto, el precio se debe fijar en último lugar porque para obtener plenamente los beneficios en precios y márgenes que la marca permite obtener, se tiene que saber previamente qué posicionamiento se adoptará para la marca y también se deben decidir las estrategias de innovación, comunicación y canales que se planean ejecutar como parte de la estrategia global de administración de activos de marca.

En el párrafo anterior se ha introducido la idea de que un precio deber ser una culminación del proceso estratégico de branding. Ahora bien, en el sentido contrario, el precio también influye en el posicionamiento del producto, tanto como el diseño o la comunicación.

Así, se reafirma el carácter del branding como proceso dinámico y continuo en el tiempo. La idea del precio como culminación del proceso de branding se aplica en la práctica cuando bajo una marca existente se lanza un nuevo producto o servicio, los cuales podrán tener un sobreprecio en función de lo poderosa que sea su marca. La idea de que el precio es una variable que influye en el posicionamiento se aplica en la práctica en el lanzamiento de un producto o servicio con una marca nueva, inexistente hasta el momento. En este último caso el precio se era un elemento que ayude a construir el posicionamiento y la imagen de marca del nuevo

producto o servicio.

Una de las aspiraciones comunes a cualquier pyme es poder cobrar un sobreprecio (también llamado precio primado o premium price en inglés). Un precio primado es el sobreprecio que estaría dispuesto a pagar un consumidor por el producto de la marca, comparado con el mismo producto en una versión sin marca. El precio primado es el valor añadido con el cual la marca dota al producto. Para poder alcanzar un precio primado las empresas deben detentar marcas poderosas.

Una marca que permita cobrar precio primado permite obtener mayores márgenes y una serie de beneficios:

- Se pueden fijar sobreprecios por la marca en relación competencia.
- Se pueden lanzar nuevos productos con menor coste que la competencia.
- Se pueden recuperar los costes de desarrollo y lanzamiento en menos tiempo.
- Se pueden reducir los costes de adquisición de nuevos clientes, hecho que afecta directamente a la rentabilidad.
- Los clientes leales siguen pagando precios más elevados por la marca, con lo cual aumenta la rentabilidad por cliente.
- Se puede ejercer un mayor control sobre el canal.
- Se pueden desarrollar la marca en nichos objetivo para ocupar toda la categoría sin diluir el valor de marca.

¿Cómo se deben fijar los precios para construir valor de marca? El enfoque de fijación de precios más adecuado para construir valor de marca es la fijación de precios basada en el valor.

La fijación de precios basada en el valor tiene por objetivo determinar la correcta combinación de calidad, costos y precios del producto que satisfaga por completo las necesidades y deseos de los consumidores y, al mismo tiempo, los objetivos de la empresa

Existen cuatro aspectos básicos que se deben tener en cuenta al analizar la componente precio:

- El valor monetario.
- La comparación con los competidores.
- La relación coste-beneficio.
- La experiencia que obtiene el consumidor a cambio

Estos aspectos son muy importantes y se deberán estudiar bajo el prisma de la generación de valor para el cliente, generándose así fuentes de creación de valor, especialmente en los dos últimos apartados: el beneficio y las experiencias obtenidas. El valor percibido corresponde a la evaluación global que el consumidor hace de los beneficios y experiencias recibidas, además otros valores que pueda recibir, como el valor de reventa. De ahí la importancia de gestionar la propuesta de valor de la marca y la experiencia de la marca, de modo que permitan fijar una mayor valoración en los clientes y poder así la empresa alcanzar un precio primado para la marca.

Al desagregar el valor, hay que considerar que la marca está concebida para una función principal, la cual contiene los beneficios fundamentales, pero que junto a este valor principal tienen lugar otros muchos beneficios complementarios que también son fuente de creación de valor para el cliente. Estos beneficios complementarios, potenciales fuentes de creación de valor son:

- **Materiales y funcionales.**- Durabilidad, diseño, comodidad, utilidad y usabilidad.
- **Representación social.-Prestigio**, identificación y sentimiento de pertenencia a una tribu.
- **Aspiracionales.- Autenticidad**. exclusivismo y experiencia
- **Asociados a la compra**.- Información, trato, atención, posventa y garantías.

Todos ellos de un modo individual o combinado son fuentes de creación de valor para el consumidor que una vez percibido puede permitir una ventaja en precios a la compañía. El precio debe, en este enfoque, perseguir el valor que la marca está aportando en cada uno de los beneficios.

Para concluir este apartado, es interesante seguir los siguientes pasos a seguir en un enfoque de fijación de precios basado en el valor:

• Comprender cuál es el valor sostenible que el producto o servicio aporta al cliente.
• Crear el valor.
• Comunicar el valor creado, mediante elementos tangibles e intangibles.
• Convencer a los clientes de lo que vale el valor ofrecido y de lo que debe pagar.
• Medir el valor y traducirlo a precio.

5.7. El marketing experiencial

A lo largo de esta guía y en diferentes apartados se ha puesto de manifiesto la importancia en el proceso de creación de valor de marca de la gestión de todos los puntos de contacto del cliente con la marca. Estos puntos de contacto pueden ser de diversa índole pero en su conjunto se convierten en una experiencia de marca.

Durante los últimos años ha tenido lugar en diferentes ámbitos del marketing, no sólo en el branding, un creciente interés y estudio de la gestión de la experiencia del cliente como fuente de creación de valor. Incluso se llega a hablar de marketing experiencial. El marketing experiencial promueve un producto no sólo al comunicar sus características y beneficios sino también al vincularlo con experiencias únicas e interesantes.

Así, el estudio de la experiencia llega también al ámbito del branding. Sin importar como se crea una marca o cómo se establece la comunicación con la gente a la que está dirigida, el éxito o fracaso de una marca podrá depender en gran medida de la experiencia que el consumidor obtenga de ella. No obstante, aun siendo importante la gestión de la experiencia, una marca es mucho más que una experiencia, y hay muchos factores que intervienen en su éxito, sin menoscabo de la experiencia que es un aspecto crucial.

El enfoque del marketing experiencial está enfocada en la comprensión del cliente y en la descripción de lo que este desea, no sólo en cuanto a beneficios funcionales del producto o servicio sino también en cuanto a sentidos, sentimientos y relaciones con los demás. Así se puede crear una experiencia que no concluya en

la venta del producto, sino que incorpore los sentimientos de los usuarios cuando consumen o usan el producto.

Para la gestión de la experiencia de marca se puede adoptar un modelo basado en lo que se denomina módulos experienciales estratégicos, cada uno de los cuales está basado en un variable de las que componen una experiencia. Estos módulos pueden desarrollarse de modo aislado o conjunto. Los módulos experienciales serían:

- **Módulo de sensaciones**.-Está referido a los sentidos y su objetivo es crear experiencias sensoriales a través de los mismos.
- **Módulo de sentimiento**s.- Está referido a los sentimientos y emociones de los clientes y su objetivo es crear experiencias afectivas.
- **Módulo de pensamientos**.- Está referido al intelecto de los clientes y su objetivo es crear experiencias cognitivas.
- **Módulo de actuaciones**.- Esta referido a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones y su objetivo ampliar las experiencias físicas de los clientes.
- **Módulo de relaciones**.- Esta referido al sentimiento de mejora de las personas y a la necesidad de ser percibidos positivamente por otras. Este modulo abarca aspectos de los cuatros anteriores y su objetivo es trascender del ámbito personal y privado del individuo, creando experiencias que lo relacionan con otros.

Este modelo es muy valioso porque partiendo de un concepto muy amplio, como es el de experiencia, lo desagrega en variables que pueden ser susceptibles de ser desarrolladas y puestas en práctica en función de la circunstancia de cada marca. Permite descender a la dimensión operativa en la gestión de la experiencia del cliente.

La pyme deberá realizar una reflexión de cómo descomponer la experiencia de sus clientes con sus marcas, en función del modelo anteriormente propuesto y, a partir de ahí, crear valor en cada uno de los módulos experienciales.



6.

La PYME y La MARCA en el MUNDO DIGITAL

6.1. Internet: una oportunidad inexcusable para la pyme

Posiblemente, este sea uno de los capítulos más importantes de esta guía, por su impacto y aplicabilidad a la pyme.

Internet está cambiando los modelos de hacer negocios. Es el medio de más rápido crecimiento en la historia y el motor de la nueva economía. Este medio se ha constituido como un nuevo marco de relaciones de negocio entre las empresa y sus consumidores (el llamado B2C o business to consumer) o las empresas entre si (el llamado B2B o business to business). En ambos casos, se ha abierto un mundo de posibilidades a la pyme que hasta ahora era impensable.

¿Qué ha cambiado en el mundo del branding? ¿Cómo afectan esos cambios a la pyme?

- **El éxito de la marca puede ser rápido**.- Tradicionalmente el proceso de creación de marca ha sido largo en el tiempo. Desde la generalización de internet son numerosos de los casos de marcas, muchas de ellas pymes jóvenes, que han adquirido una enorme fuerza en cortos períodos de tiempo. El tamaño reducido de empresa si se traduce en agilidad es una ventaja.
- **La cadena de valor de la marca se acorta en algunas ocasiones**.- El fenómeno del comercio electrónico favorece la desintermediación. Se

acortan canales y las marcas acceden directamente a sus usuarios. La pyme accede a la venta sin presiones de canal y sin limites geográficos, horarios, etc…

• **La segmentación varía.**- En internet muchos de los modelos de segmentación tradicional tienen poco valor, como por ejemplo los demográficos. La naturaleza de red genera hipersegmentación de los consumidores. Marcas muy focalizadas en nichos específicos pueden acceder a los mismos, con rapidez y bajo coste. Este fenómeno premia a la pyme especializada.

• **La naturaleza de la experiencia del consumidor ha cambiado**.- Internet pasa a tener un papel protagonista en la experiencia de marca al permitir una total interacción con el cliente.

• **El rol de la publicidad, la promoción y las relaciones públicas ha cambiado**.- Al variar los patrones de consumo de medios de las audiencias, mediante la penetración masiva de internet, varían las posibilidades de transmitir los mensajes que tiene una marca. La reducción drástica de los costes de comunicación que trae internet posibilita el acceso de la pyme a grandes audiencias.

• **La lealtad a la marca es más difícil de obtener y del conservar.**- Internet permite mayor interacción con el cliente, lo cual debe incrementar las posibilidades de generación de lealtad de la marca, pero en la realidad lo que ocurre es que en la red se multiplican las diferentes propuestas y ofertas de marcas. Este incremento de oferta, o de visibilidad de la misma dificulta la captación y la fidelización de clientes. Este aspecto que a priori parece negativo es una oportunidad para las pymes que pueden captar clientes de grandes empresas con enormes presupuestos de fidelización.

• **Internet permite un marketing de resultados de verdad.**- Las métricas y análisis del marketing tradicional, especialmente las referidas a comunicación, en muchos casos están alejadas de los resultados económicos de la empresa o, cuando menos, es difícil establecer una relación causa-efecto. En internet la medición de resultados es inherente al medio. Todo es medible y cuantificable, creándose incluso modelos de contratación de campañas donde las empresas sólo pa-

gan por los resultados efectivamente obtenidos. Esta posibilidad de medición y contratación por resultados es óptima para la pyme, que por su escasez de recursos, debe primar las inversiones en medios con retornos seguros y cuantificables.

• **El tamaño ha dejado de ser importante**.- Tradicionalmente, para crear una marca global, el tamaño de la compañía era el factor más determinante. El marketing masivo significaba distribución masiva. Con internet en muchos casos deja de ser necesario. Una empresa puede tener una presencia global en la red sin contar con presencia física. Hay una disminución radical de los costes de marketing que posibilita el acceso a la expansión geográfica, nacional e internacional, de compañías de todo tipo de tamaño. También los costes de comunicación en internet son mucho más reducidos que la comunicación tradicional en medios masivos, con lo que empresas con poco presupuesto pueden acceder a unas audiencias hasta el momento inalcanzables.

Por tanto, es claro que Internet es una oportunidad inexcusable para la pyme. Esta afirmación no supone que toda pyme deba tener una estrategia activa de presencia en Internet, sino que toda pyme responsable debe realizar un ejercicio de estudio y análisis del impacto que supondría una estrategia de desembarco en el entorno digital.

6.2. Desarrollo de la marca on-line

Internet está cambiando los modelos de marketing. Se exige un nuevo modo de concebir la estrategia de marketing y comercialización frente al modelo clásico. Es muy importante desterrar los discursos rupturistas: el nuevo modelo debe coexistir con el modelo tradicional, ambos se deben complementar y retroalimentar.

El modelo clásico de marketing basado en las 4P (Precio, Producto, Distribución y Promoción) sigue siendo absolutamente válido, si bien, una vez la pyme empieza a operar en el mundo digital, debe incorporar unas nuevas 4P. Las claves que definen cada una de las nuevas 4P son:

• **Personalización.**- Hace referencia a diseñar productos o servicios a medida de los clientes de modo que estos queden expresamente satisfechos. En concreto implica:

- Escuchar a los consumidores.
- Darles posibilidad a elegir.
- Darle relevancia a su participación.

• **Participación.**- Hace referencia a la involucración de los clientes en el marketing mix. En concreto implica:

- Desarrollar entornos adecuados.
- Crear comunidades.
- Premiar la participación.

• **Par-a-par**.- Hace referencia a la incorporación de las recomendaciones de amigos u otros consumidores como variable clave en los procesos de toma de decisión. En concreto implica:

- Socializar los mensajes de marketing.
- Generar confianza.
- Facilitar la compartición de la información.

• **Predicciones modelizadas**.- Hace referencia al uso de las posibilidades tecnológicas online para analizar el comportamiento de los clientes actuales y potenciales. Se trata de procesar todo el caudal de información para poder desarrollar un marketing que sea relevante para el compartimiento del cliente. En concreto implica:

- El marketing debe ser capaz de aprender.
- El marketing debe aceptar las preferencias del consumidor.
- El marketing de respetar la privacidad del consumidor.

Como se ha dicho, internet es una oportunidad inexcusable para las empresas, las cuales, cuando menos, deberán reflexionar acerca de su presencia, ámbito y posibilidades en el entorno digital. Una vez tomada dicha decisión existen diferentes posibilidades para su desarrollo de branding, si bien teniendo siempre en cuenta que el plan de marketing digital no debe concebirse separadamente del plan general de marketing de la empresa, sino de modo conjunto.

Este nuevo enfoque de marketing, y por tanto de gestión de marca, en el que se desarrolla como parte esencial el entorno digital debe tener en cuenta dos hechos fundamentales que caracterizan la creación de valor en los entornos digitales:

- **El cambio del rol del consumidor en la comunicación**.- Con internet cambia el modelo de comunicación tradicional, donde la comunicación era unidireccional, de la marca hacia el consumidor, siendo la marca la generadora de los contenidos y la que generaba el contenido del mensaje. Ahora, la red se ha convertido en un espacio de participación y colaboración en el que los usuarios han tomado el relevo a las empresas en la generación de contenidos. Las marcas deben tener en cuenta en su proceso de comunicación este nuevo paradigma en el que la comunicación deja de ser unidireccional para cambiar a bidireccional (diálogo marca – consumidor) y multidireccional (diálogos entre consumidores).
- **La gestión de la experiencia**.- Uno de los principales factores diferenciales de internet respecto a otros medios y herramientas de comunicación es la interactividad que permite. Así, al igual que se debe gestionar toda la experiencia del cliente con la marca en cualquier entorno, por ejemplo la experiencia de marca en el punto de venta, se debe gestionar la experiencia de marca del cliente en internet. Los beneficios de aplicar una gestión de la experiencia web son una mejora del rendimiento y la eficiencia del negocio, reforzando la imagen de marca, la fidelidad de los clientes y los niveles de ventas on-line.

6.3. Plataformas de creación de la marca en internet

Las posibilidades de desarrollo de la marca en internet son muy amplias. No es objeto de esta guía un estudio en profundidad de cada una de ellas, pero sí una breve relación de la misma que sirva a la pyme como check-list en su desarrollo de plan de branding digital.

Cada una de las siguientes plataformas o herramientas tiene sus pros y contras. No todas son adecuadas a todas las pymes, sino que su selección deberá hacerse en un proceso de análisis estratégico del negocio de la pyme, con el objetivo de desarro-

llar un modelo compensado de negocio on (mercado virtual) y off-line (mercado real).

Las principales plataformas y herramientas que la pyme debe considerar son

- Web propia.
- E-mail marketing.
- Posicionamiento en buscadores (SEO y SEM).
- Publicidad on-line.
- Publicity on-line
- Redes de afiliación.
- Comunidades.
- E-commerce.
- Web 2.0.

Dada la extraordinaria importancia y posibilidades para la pyme se comentan las dos últimas en los siguientes apartados.

6.4. E-commerce

El comercio electrónico ha abierto unas posibilidades infinitas a la pyme. Hoy en día hasta una microempresa puede vender sus productos en cualquier lugar del mundo, transaccionando sin intermediarios, a un coste muy bajo e incluso gratuitamente.

Para tener éxito en el comercio electrónico hay que tener en cuenta una serie de factores:

- **Proporcionar valor al cliente.**- La pyme pueden conseguirlo ofreciendo un producto o línea de productos que atraiga clientes potenciales a un precio competitivo al igual que suceden en un entorno no electrónico.
- **Proporcionar servicio y ejecución.** -Ofrecimiento de una experiencia de compra amigable, interactiva tal como se podría alcanzar en una situación cara a cara.
- **Proporcionar una página web atractiva**. -El uso de colores, gráficos, animación, fotografías, tipografías y espacios en blanco puede

aumentar el éxito en este sentido.

• **Proporcionar un incentivo para los consumidores para comprar y retornar**. -Las promociones de ventas pueden incluir cupones, ofertas especiales y descuentos. Las webs unidas por links y los programas de publicidad pueden ayudar en este aspecto.

• **Proporcionar atención personal.**- Webs personalizadas, sugerencias de compra y ofertas especiales personalizadas pueden allanar el camino de sustituir el contacto personal que se puede encontrar en un punto de venta tradicional.

• **Proporcionar un sentido de comunidad**.- Las áreas de chats, conexión a redes sociales, foros, registro como cliente, esquemas de fidelización y programas de afinidad contribuyen al éxito del sitio de compras.

• **Proporcionar confianza y seguridad.**- Servidores paralelos, redundancia de hardware, tecnología de seguridad en averías, encriptamiento de la información y cortafuegos pueden ampliar estos requisitos. Asimismo, es fundamental la garantía en los sistemas de pago y logística.

• **Proporcionar una visión de 360 grados de la relación con el consumidor.**- Entendida como la seguridad de que todos los empleados, proveedores, y socios tienen una visión global e idéntica del consumidor.

• **Diseñar la experiencia total del consumidor.**- La interacción con el consumidor se concibe como parte de una gran experiencia, creadora de marca y que produce transacción de ventas.

• **Permitir y fomentar que los consumidores se ayuden a sí mismos**.- Proporcionando sistemas de autoayuda sin asistencia y entornos colaborativos.

• **Ayudar a los consumidores a hacer el trabajo de consumir**.- La pyme que vende on line puede proporcionar esta ayuda ampliando la información comparativa y las búsquedas de producto.

• **Construir un modelo de negocios sólido**.- Que integre la coexistencia del negocio tradicional con el negocio on-line, creando sinergias entre ambos.

6.5. La Web 2.0 y la pyme

Si hay un fenómeno que ha irrumpido con fuerza dentro del mundo del marketing y la comunicación durante los últimos años este ha sido el desarrollo de lo que se ha venido a llamar la web 2.0. Según algunos autores la web 2.0 es la mayor revolución en la comunicación desde la implantación de la TV en los hogares, para otros no es más que otro fenómeno-burbuja asociado a Internet. Pero, ¿cuál es el verdadero alcance y cuál es la implicación para las empresas y sus marcas?

Como siempre en Marketing no hay una respuesta exacta, pero desde luego la mejor se situará en un punto intermedio entre los extremos. Intentemos encontrar ese punto intermedio. Pero antes veamos, de un modo sencillo, qué es la web 2.0.

La web 2.0 son una serie de aplicaciones y servicios en Internet que permiten la edición y publicación de contenidos en Internet a cualquier usuario, independientemente de su grado de conocimiento de Internet o informática. Así pues, este término ha servido para designar la segunda generación de Internet en la que hay una evolución desde la primera Web textual prácticamente estática y bidireccional hacia un nuevo escenario más dinámico, participativo y multimedia.

La web 2.0 es un concepto de límites difusos y aglutina un múltiple y dispar tipo de aplicaciones. Nombramos las más relevantes desde la óptica de la pyme, si bien existen otras aplicaciones que se consideran web 2.0.

- **El blog:** es uno de los pilares de la web 2.0. Un blog no es más que un editor de páginas web en el que cualquier usuario puede crear su propia página y subir artículos, imágenes, vídeos, etc..Además puede solicitar información de otros usuarios y conectarse con otros blogs. Como la mayor parte de las aplicaciones 2.0 son gratuitos. En el mundo hay más de 120 millones de blogs publicados y crecen a razón de 150.000 al día. No hay excusa para que una pyme no tenga presencia activa en Internet. Se puede crear un blog en pocos minutos en páginas como Blogspot o Wordpress y para la pyme puede ser un complemento excelente de su sitio web o de su tienda on-line, que permita

actualizaciones rápidas de contenido, informaciones adicionales y diálogo con clientes.

• **Lector RSS**: servicios que nos permitirán mantener un seguimiento de nuestros blogs y webs favoritas. Un modo excelente de que la empresa, en muchos casos con pocos recursos, pueda monitorizar y seguir a su competencia y las fuentes de información relevantes de su negocio. No hay excusa para no estar informado.

• **Redes sociales**: Son sitios basados en la web que permiten a los usuarios compartir contenido, interactuar y crear comunidades sobre intereses similares. Las redes sociales son un fenómeno de gran éxito. Permiten formalizar el entramado de relaciones y estructurar peticiones de contacto en los más diversos ámbitos, desde profesionales (redes como Xing o Linkedin) hasta puramente personales (Facebook, Twitter o Tuenti). Las redes sociales son el gran reto de las marcas. Nunca ha habido una base de datos de consumidores potenciales de las marcas con tanta información relevante. Permiten a la pyme posibilidades comerciales, como incluir su tienda on-line en su página de Facebook o recoger información valiosa de sus clientes.

• **Photo sites**: sitios dedicados al almacén y publicación de fotografías. Por ejemplo en Flickr, los usuarios pueden definir familiares, amigos, contactos y el resto, etiquetar las fotos, compartirlas para que otros las puedan ver, subirlas a blogs y páginas personales. Excelente complemento al sitio web de la pyme para visualización de productos, por ejemplo.

• **Video sites**: como YouTube, Metacafe y otros afines, en los que los usuarios pueden subir vídeos, compartirlos y comentarlos entre ellos. Estos vídeos son potenciales generadores de viralidad (boca-oreja digital). Para muchas marcas YouTube ha permitido audiencias de sus vídeos superiores a la TV convencional. Óptimo complemento al sitio web de la pyme para visualización de productos, instalaciones o generación

de viralidad, por ejemplo

• **Foros**: aunque son un clásico de Internet, los foros generan una atención y un tráfico elevadísimos, cuya importancia no debe minimizarse. Suelen estar muy tematizados y generar una gran fidelidad del usuario. Los foros tienen un papel relevante en los procesos de decisión de compra, en la fase de contrastación de información. Permiten a la pyme establecer un dialogo con sus clientes.

Existen otros muchas aplicaciones en la web 2.0 como los filtros sociales (Digg), los wikis (Wikipedia), los filtros sociales (Del.icio.us) o los universos sociales (Second Life) si bien su importancia para la empresa y las marcas, es menor que los anteriores.

Si bien hay muchas consideraciones dentro de la web 2.0, lo que verdaderamente nos interesa es su principal característica: la posibilidad de generar contenido por parte del público, sin necesidad de ningún conocimiento de programación. Y aquí hay un cambio fundamental y revolucionario: por primera vez en los medios de comunicación el mensaje lo crea el público y no la marca. Cambio radical. Hasta el momento las empresas y sus marcas dictaban el mensaje que querían dar a sus públicos y a lo sumo le permitían responder antes sus estímulos (marketing directo, promociones, etc…). Ahora el consumidor de la marca tiene total libertad para opinar y posicionarse acerca de la misma. Y además tiene otros consumidores que quieren escuchar su opinión.

Otros dos aspectos fundamentales son la gratuidad y la facilidad. Por tanto no existen barreras de entrada para que cualquier empresa, independientemente de su tamaño empiece a operar en la web 2.0.

La Web 2.0 es un apasionante mundo que abre un abanico de posibilidades ilimitado a la pyme. Ahora bien, no es una cuestión sencilla. Es necesaria una reflexión previa. La democratización de la comunicación supone un consumidor hablando sin tapujos, reacio a cualquier tipo de censura, que huye de la publicidad y que es sumamente crítico. Por tanto, la empresa, la marca debe iniciar esta conversación

con el consumidor cuando tenga argumentos y recursos suficientes para poder pilotar el rumbo de la conversación y que el resultado de esta sea favorable a la marca, debido a que esta conversación no es privada sino pública en la red.

Cualquier gestor de marca y comunicación sabe de los riesgos de un consumidor opinando libremente. Ciertamente es arriesgado y puede ser problemático si la oferta integral de la empresa al mercado tiene fisuras. Por ello, antes de lanzar a nuestra marca una sobreexposición externa, se debe realizar un análisis interno y los ajustes necesarios.

A partir de ahí, la empresa debe desarrollar su estrategia 2.0. Con cautela, despacio, entendiendo el medio, pero con la absoluta convicción de que liderar la conversación con sus clientes, es una condición indispensable para el éxito futuro y que si no lidera ella, lo hará su competencia.



7.

BRANDING INTERNO

7.1. Los recursos humanos y la marcat

La importancia de los recursos humanos, de las personas que forman la empresa, es un aspecto de la gestión empresarial que ha cobrada gran relevancia los últimos años. Nadie discute que una gestión de recursos humanos basada en la motivación, el talento y la alineación con la estrategia es una clave de éxito empresarial.

Este hecho en la pyme cobra mayor importancia si cabe. La pyme, por su propia esencia, es carente de los recursos con los que cuentan empresas de mayor dimensión. Por tanto, a falta de otras palancas, la actuación de las personas que conforman la pyme es esencial para su éxito.

Esta actuación de las personas de la pyme es clave en la creación de valor de marca. Es más, no es posible crear una marca poderosa en la pyme sin el convencimiento, alineación y esfuerzo de las personas que componen la empresa.

Y de todo el equipo humano de la pyme, el elemento más importante es el primer nivel de dirección: el líder de la empresa, sea propietario y/o director general. Sin el máximo compromiso del primer nivel de dirección de la pyme, sencillamente, es imposible construir una marca poderosa.

Alinear una compañía con su promesa de marca puede afectar a procesos, tecnología, aspectos de recursos humanos, comportamientos y actitudes, comuni-

cación interna e incluso suponer cambios de organigrama. Por todo esto, para que un programa de branding interno tenga éxito se requiere un compromiso tanto por parte del primer nivel de liderazgo.

A partir del compromiso y voluntad del primer nivel de liderazgo de la pyme, la estrategia de marca debe fluir por toda la empresa, cuestión de la que se ocupa el **branding interno.**

7.2. El branding interno

El branding interno o estrategias internas de marca comprenden el conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados en su relación con la marca.

La identificación con la marca de los empleados y recursos internos de una empresa es fundamental. De un lado es importante en el propio proceso de formación de la identidad y en su transmisión a los públicos de la empresa para lograr la imagen de marca deseada.

Unos empleados alineados con la identidad de marca que se pretende transmitir son garantía de éxito. De hecho, en muchos casos, la vinculación emocional con la marca tiene lugar cuando los consumidores sienten que la empresa está cumpliendo sus promesas de marca. Para ello, todos los contactos entre los clientes y los empleados o las comunicaciones de la empresa deben ser positivos. Las promesas de marca no se cumplirán a menos que todos los miembros de la empresa vivan la marca. Uno de los factores que más influencia ejerce sobre la percepción de marca son las experiencias de los clientes con el personal de la empresa.

Por tanto, el branding interno será muy importante en el proceso de creación de marca de la pyme, en todos los casos, y será un factor crítico en aquellos casos de pymes en cuyos negocios sus empleados tienen contacto directo con los clientes.

La gestión de marcas es mucho más que comunicaciones externas, es comprender

la forma en que los consumidores perciben cada aspecto de lo que la empresa hace. La gestión de marca supone transmitir los valores de la empresa a los propios trabajadores y asegurarse de que los empleados entienden estos valores, que los llevan a ser los mejores embajadores de la empresa y de sus productos. Sólo entonces se puede esperar que la empresa se diferencie de manera importante de la competencia. Esta conclusión, que es importante cuando se habla de productos, es mucho más relevante en el caso de los servicios. En el sector servicios, el comportamiento de cada empleado es una actuación que representa la marca. Cada interacción entre los empleados y los clientes es decisiva, una oportunidad para que el cliente juzgue si la empresa practica lo que realmente proclama ser.

Otra de las funciones del branding interno es su importancia en la captación de talento para la empresa. Dado que en una empresa los recursos humanos son una de las principales ventajas competitivas, las empresas se enfrentan al reto de convertirse en marcas no sólo para sus clientes externos, sino en marcas para sus empleados actuales y potenciales.

Este hecho es de crucial importancia en la pyme, donde como se ha visto la escasez de recursos se debe compensar con mayores dosis de talento y esfuerzo.

Sea cual sea el escenario económico, siempre va a seguir habiendo una guerra entre las empresas por acceder al mejor talento. En este sentido, tener una marca atractiva para potenciales empleados es un valor importante a la hora de captar y retener personal cualificado que se adapte a las necesidades de la empresa

7.3. La cultura de marca o cultura corporativa

El proceso de trabajo para vivir dentro de la compañía los valores que se proyectan hacia fuera es lo que se denomina proceso de cultura de marca o cultura corporativa.

El concepto de cultura corporativa es amplio y engloba diversos términos como la filosofía de empresa, los valores de la misma, el clima laboral, etc...En concreto, la cultura corporativa es un conjunto de normas, valores y pautas de conductas, compartidas y no escritas, mediante las cuales se rigen los miembros de una or-

ganización y que tienen un reflejo en su modo de comportarse. Los factores que influencian a toda cultura corporativa son:

- La personalidad y normas impuestas por el fundador y las personas que han sido clave en la trayectoria de la empresa.
- La evolución histórica de la organización.
- La personalidad de los distintos grupos que conforman la organización y su entorno social.

La cultura corporativa cumple las siguientes funciones básicas, según Justo Villafañe:

- Contribuye a construir la identidad corporativa. Un aspecto muy importante es que al ser única por naturaleza, la cultura corporativa es un elemento de diferenciación.
- Favorece la cohesión interna, uniendo al grupo y aportando un sentimiento de pertenencia.
- Implica a los empleados de la empresa en el proyecto empresarial.

La existencia de una determinada cultura en una empresa, está unida a la identidad y el posicionamiento de marca. El modo de actuar de los miembros de una organización en su interacción con sus distintos públicos estará impregnado, de un modo consciente o inconsciente, por los valores que componen dicha cultura. De este modo se producirá una traslación de los valores de la cultura a los distintos públicos mediante la interacción de estos con los miembros de la organización.

Este hecho es más relevante en una pyme que en una gran empresa. La cultura corporativa en la pyme suele estar muy influenciada por los valores y estilo de dirección de su líder. Estos valores y estilo de dirección, en positivo o en negativo, fluyen por toda la empresa y se trasladan, a través de los empleados, a los distintos públicos, afectando a la percepción que estos tienen de la marca.

Por tanto, la cultura debe estar orientada a la construcción de marca. La cultura implica un sistema de valores, que serán la fuente e inspiración de la marca. Por mucho que se hagan comunicaciones en un sentido determinado, es imposible que se asocie la marca en dicho sentido si la cultura actuación de la misma es en sentido

contrario. Es sencillamente imposible y genera ruido y desconfianza en los clientes.

La pyme debe aprovechar las ventaja que puede ser un equipo humano con talento, motivado y orientado al cliente y al crecimiento: Este sería un primer paso de cultura corporativa avanzada, con el objetivo de llegar a la empresa basada en la marca, la cual exige considerar al cliente en términos de cómo piensa en las marcas.

7.4. El rol de la dirección en el proceso de branding.

Un asunto fundamental en el ámbito del branding interno es el rol de la dirección de la empresa y la cuestión sobre de quién es la responsabilidad de definir, desarrollar y controlar la estrategia de branding

El brandingno es sólo una cuestión del área de Marketing; la administración de marcas tiene que reportar directamente a la dirección de la organización y tiene que implicar a todas la áreas funcionales. No obstante, en la realidad se observa que aún muchas pymes están más orientadas al corto plazo y a la operativa, más que a la estrategia, no habiendo una involucración de la alta dirección en la gestión de las marcas.

Por ello abogamos por la decidida involucración del primer nivel de dirección de la compañía, pero no sólo de este nivel, sino de toda la compañía, actuando la alta dirección como catalizador.

El presidente, director general, consejero delegado o propietario, tiene que ser el embajador final de la marca final, el líder. Ahora bien, no es posible que él sólo construya la marca. El primer líder puede proporcionar la motivación, el espíritu, e incluso la zanahoria y la caña, sin embargo, debe de contar con el apoyo adecuado de los recursos humanos y financieros necesarios para respaldar la construcción de marca.

La alta dirección debe apoyar en todo momento las acciones en pro de la construcción de marcas y debe estar en contra de toda acción que las ponga en riesgo. En todo caso debe existir en la organización un responsable de la gestión de la marca,

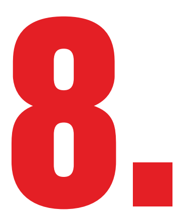
que se encargue de:

- Diseñar la identidad y posicionamiento de marca en el mercado.
- Hacer que sea eficiente y efectiva.
- Asegurarse de no comprometer ni la identidad ni la posición de la marca.
- Diseñar los planes de gestión de crisis para ocuparse de posibles desastres.

En un próximo libro que estoy escribiendo, expondré de los resultados de una ambicioso estudio de branding sobre pymes que es la base de mi tesis doctoral. Como adelanto, quiero exponer que entre 14 variables estudiadas como predictoras del éxito en branding, la que obtuvo la mayor puntuación fue la involucración del primer nivel de dirección en la estrategia de branding.

BRANDIN


GIN MARE
MEDITERRANEAN GIN
Colección de autor.
GIN MARE
CON DESTILADOS DE OLIVA, TOMILLO, ROMERO, ALBAHACA.
700ml. Alc. 42,7% vol.



GIN MARE.

Caso de construcción de MARCA

Elaborado por Global Premium Brands y Garrigós & Llopis

ANÁLISIS 5C

Clientes:

Para el lanzamiento de Gin Mare se analizaron varios tipos de clientes que eran target para la marca en sus primeros pasos:

- Restaurantes de gastronomía mediterránea con imagen nacional / local / regional con buen consumo de copas de sobremesa

- Coctelerías modernas de alto nivel donde se experimentaba constantemente con los productos

- Locales de after-work donde la ginebra se había convertido en la estrella convirtiéndose muchos en “gin-clubs” en los que el cliente vivía una experiencia continua con las diferentes marcas.

En una segunda fase el único mercado contemplado de off trade eran las tiendas delicatessen referentes a nivel local como las quince tiendas gourmet de El Corte Inglés que se seleccionaron por clientela afín a Gin Mare.

Competencia:

Gin Mare nace dentro de la gran oferta y competencia que hay en el segmento de ginebras premium, super premium y ultra premium. Su lanzamiento al mercado llega en

un momento que muchas de las marcas competenciales llevan trabajando a sus consumidores una media de 3 a 5 años, lo cual es un hándicap importante. De otro lado, llega a un mercado maduro, donde tanto el consumidor final como hosteleros estaban buscando nuevas marcas con algo realmente sorprendente que contar.

Compañía:

Análisis interno: Global Premium Brands es una pyme en alianza con la destilerías MG (Familia Giró). Los primeros aportan su expertise en importación, comercialización y marketing en el segmento destilados y MG su tremendo background y know-how en la parte productiva. De este modo se unen fuerzas para crear un producto altamente diferencial en el mercado como Gin Mare.

Misión: Especialistas en brand building, construyendo marcas desde cero, sin antiguos influjos en la mente del consumidor que puedan afectar al posicionamiento de la misma y su consiguiente éxito haciendo las cosas de un modo diferente a lo que se estila en el sector.

Visión: Ser la compañía número uno especializada en el mercado premium de bebidas.

Valores: Alta proactividad del equipo, responsabilidad, compromiso, involucración y especialización de cada miembro que lo compone, jerarquía plana, alto grado de comunicación bi-canal, perfectos "confidentes" de las necesidades del cliente y canal (factor fundamental para lograr una innovación constante como adaptabilidad continua a los cambios del mercado).

Historia de la empresa: Global Premium Brands cuenta con 5 años de trayectoria en la Península Ibérica especializada en la importación de aguas de lujo y destilados super & ultra Premium. Hasta el momento trabaja con marca de terceros y en su segunda fase de desarrollo, estaba buscando tener en su cartera marcas propias y de ahí nace el proyecto Gin Mare.

Colaboradores:

En el mercado que se mueve Global Premium Brands es importante tener una selectiva y estratégica red de colaboradores para llevar a cabo la distribución de sus productos

a nivel nacional como internacional. Esta red se basa en más de 50 colaboradores a los cuales se les presentó los detalles del proyecto junto con plan estratégico de forma personalizada.

Contexto:
El lanzamiento de la marca se produce en un entorno macro-económico de crisis a nivel mundial en todos los segmentos y a nivel micro-economía, referente a España, es uno de los países más afectados. Especialmente importante es la caída en consumo de destilados y del segmento HORECA.

BRAND VISION

Gin Mare se diseñó con el objetivo de:

- Liderar y ser referente a nivel de ventas e imagen de la nueva hornada de gin-premium, siempre desde una óptica internacional y evitando etiquetas y localismos o asociaciones que la conviertan en una ginebra de una zona en concreta.
- Maximizar márgenes para reinvertir en el core de la empresa para nuevos proyectos de marcas en propiedad.
- Coherencia de imagen y precios de la marca a nivel internacional.
- Ser la bandera del proyecto de Global Premium Brands en internacionalización.
- Evolución constante del packaging.

DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE MARCA

Gin Mare es creada con la artesanía y los tiempos mediterráneos con el objetivo de conseguir la primera ginebra con ADN auténticamente mediterráneo por medio de delicadas maceraciones y destilaciones independientes de cada uno sus botánicos. Estos botánicos tienen diferentes orígenes dentro de la cuenca mediterránea. Gin Mare se elabora bajo blending de autor, que permite expresar a cada uno de sus botánicos todas sus características de una forma sincera y sin etiquetas.
Gin Mare es el resultado de esta “colección de autor” donde todos sus elementos son au-

ténticamente mediterráneos, desde los botánicos recolectados en fincas propias hasta el alambique florentino creado ad-hoc para las pequeñas destilaciones de los mismos. Al mismo tiempo, Gin Mare debe recordar un concepto universal, el "Mare Nostrum", el mar de todas las comunidades que viven bajo la mágica influencia mediterránea y que representa valores de la marca como:

- El amor por la gastronomía.
- El agradable clima y concienciación de la importancia del cuidado del medio ambiente.
- Un estilo de vida (Mediterranean life style) con diferentes valores donde el tiempo corre de manera distinta al resto del mundo.
- La sensación de escape que invade cuando visitas estas mágicas tierras y que es un sentimiento universal.

Gin Mare unifica el mar mediterráneo, nuestra cultura tan identificada con nuestros valores mediterráneos, creando un upgrade de todos ellos para crear la primera marca auténticamente pan-mediterránea.

Gin Mare aporta una visión refrescante a una categoría madura y que había sido muy clásica en el estilo de ginebras que existían hasta la llegada de nuevos competidores como Hendrick's y G'vine que revolucionaron el mercado abriendo los ojos tanto al canal de HORECA como a los consumidores finales. Justo en ese "boom" de moda de gins super premium, estaban naciendo marcas de la noche a la mañana pero nadie ofrecía algo realmente nuevo.

Cliente-Canal

Dentro del enorme surtido que podía tener un local de HORECA de gins super & ultra premium se encuentran muchas ginebras estilo London Dry, otras con denominación francesa, holandesas, marcas de nicho como sloe gins, etc. pero ninguna en su propuesta de valor ofrecía una ginebra "nuestra", sin caer en ser una ginebra española ya que no existe asociación aún entre España – Premium, con un carácter mediterráneo que podían contar una historia genuina, cercana, que su consumidor entendiera perfectamente las materias primas con las que se elaboraba y que la podía maridar perfectamente con cualquier plato dentro de su menú.

El "perfect serve" con una ramita de romero era algo único y sencillo para ellos, con el que podrían crear una aspiracionalidad para el resto de clientes a tomar esa copa, y hasta en el tapón encontraban una bonita herramienta para servir a sus clientes la medida perfecta para un buen gin & tonic.

El posicionamiento en precio fue justo en medio de la banda de las ginebras de entrada y las ginebras más caras de la categoría resultó ser un acierto para ser valorados por el hostelero como realmente un producto premium sin limitar su venta o prescripción por tener un pvp alto.

Por último, un gran valor que apoyó a la marca en su lanzamiento fue la prescripción activa del presidente de la real academia española de gastronomía, D. Rafael Ansón que denominó a Gin Mare como su opción preferente así como la de otros tantos críticos gastronómicos como Carlos Herrera o el fundador de Millesime! Manuel Quintanero.

Cliente-Consumidor

Muchos de los valores aplicados al canal aplican al consumidor final, que aunque en muchos casos no retiene ni el 20% de la información que maneja el hostelero está deseoso de que le cuenten una bonita historia mientras le preparan la copa. Quieren conocer el verdadero background, pequeños detalles de la destilación, de la inspiración que tuvieron para crear esa determinada ginebra…y Gin Mare cuenta con una atractiva historia que enamora por la delicadeza de su elaboración, el entorno tan mágico donde se crea como es la ermita del siglo XVIII y la selección de botánicos utilizada es tan friendly para el consumidor final que no puede evitar verse seducido por Gin Mare.

Al mismo tiempo, el packaging de Gin Mare, está estudiado y diseñado para soñar con la inspiración mediterránea de cada individuo; ese "state of mind" sucede cuando el cliente cuenta con la botella en sus manos.

8. Caso de construcción de MARCA:



POSICIONAMIENTO

Objetivo de posicionamiento

Crear nuestro propio océano azul con la marca.

Claim

Mediterranean gin

Unique Selling Proposition

Nuestros cuatro botánicos mediterráneos (Oliva arbequina, tomillo, albahaca y romero).

Razones clave para la credibilidad de la marca

Gin Mare es un gin super-premium creado con botánicos seleccionados en zonas mediterráneas de la mejor calidad, destilados en un alambique único entre la zona de Costa Brava y Costa Dorada.

Argumentarios clave:

- El primer gin mediterráneo auténtico.
- Utilización de oliva D.O. Arbequina.
- Maceración y destilaciones independientes de cada destilado.
- Maceración de los cítricos en tinajas durante más de un año.

DESARROLLO DE LA IDENTIDAD FORMAL

El Brief inicial fue muy claro y escueto: crear una marca de ginebra premium con inspiración 100% mediterránea de una forma creíble en la cual la estrella fuera el destilado de oliva arbequina y que mostrase la evolución generacional que está sufriendo la categoría. Respecto al naming de la marca; La palabra “Mare” tiene un gran peso en toda la cultura mediterránea, inmediatamente lleva a “Mar” que es la traducción exacta en latín. Pero investigando un poco más a fondo se descubrió que en otras lenguas su significado nos lleva hacia un significado más familiar, concretamente maternal.
El logo simboliza la palabra Mare con su “M” capital y nos hace referencia hacia uno de los botánicos más envidiados mundialmente como es la oliva arbequina, reconocido autentico oro líquido.

Una clave fundamental para ser una marca super-premium en la categoría de ginebras es el packaging. Se buscó un diseño innovador, diferencial que capturará los valores que se quieren transmitir en la identidad de marca anteriormente propuestas.

También se desarrolló un tapón personalizado y exclusivo de Gin Mare con el objetivo de:

- Crear una mayor diferenciación visual en el punto de venta.
- Disponer un objeto único que ayudara con la tarea del perfect serve (se diseño con la idea de actuar como medidor de 50 ml.).
- 4 estrías que hacían honor a cada uno de las botánicos mediterráneos del producto.
- Minimizar el riesgo de copia si alguna nueva marca se lanzaba al mercado con este mismo molde.

8. Caso de construcción de MARCA:

v.6

PANTONE METALLIC 8182 C
PANTONE 279 (ALTERNATIVA A PANTONE METÁLICO)



CON DESTILADOS DE OLIVA, TOMILLO, ROMERO, ALBAHACA.



v.1



v.2



v.3



v.4

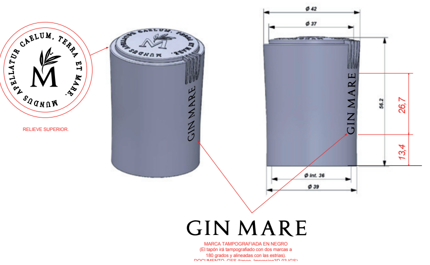


v.5



P. hojas





Por último se diseñaron los key visual con los que trabajaría la marca y se descartaron los elementos que no se utilizarían en los diferentes elementos de comunicación. Dentro de este complejo trabajo se descubrió uno de los grandes potenciales de la marca: que cada persona tenía un sueño / inspiración diferente con Gin Mare lo que alargó un poco más de lo esperado este proceso.

Se tenía claro desde el primer momento que no se buscaba la típica asociación fácil al mar. El objetivo es ser una marca más sutil e inteligente con libertad de que cada consumidor tenga su sueño propio. He aquí algunos ejemplos de creatividades.





ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIAL

En este apartado se mencionan diferentes estrategias adoptadas en Gin Mare que han resultado un éxito para la marca a todos los niveles. El esquema general de estrategia de marca es el siguiente:



Producto

Gin Mare es la primera ginebra con ADN mediterráneo gracias al uso de 4 botánicos que proceden de diferentes países de la cuenca mediterránea y que por ese motivo es la única mundialmente que puede denominarse dentro de la sub-categoría Mediterranean Gin. Todos estos botánicos se someten individualmente a una maceración de 36 horas y posterior destilación excepto en el caso de los cítricos que es superior a un

año en unas tinajas especiales. Este hecho es único en el mundo, macerar cada botánico y destilarlo independientemente, en un pequeño alambique florentino (este tipo de alambiques antiguamente se usaban para extraer esencias para perfumes) que permite mostrar el verdadero carácter de cada uno de ellos.

Se ha pretendido seducir al cliente visualmente, con un gin & tonic que sepa y se vea diferente, con lo que se ha trabajado el perfect serve de la marca con Victor Garcia de Haro, uno de los mejores cocteleros del país.

Finalmente se ha decidido usar únicamente una ramita de romero pero huyendo de los típicos vasos de balón. Se ha optado por la copa long-drink que aromáticamente se ha estudiado para Gin Mare y que supone un golpe en la categoría en cuanto a distinción absoluta.



La marca, en menos de un año de vida ha ganado numerosos premios a nivel internacional con 2 medallas de oro en los prestigiosos BTI de Chicago como IWSC en Londres. Así mismo, numerosos premios de packaging y Websites especialistas en estos ámbitos han alabado la botella de Gin Mare. Al mismo tiempo, la marca tiene una política de compartir sus éxito como si fueran producto de todo el entorno de clientes, partners y otros colaboradores involucrándolos de forma directa en ellos.



Canal

Se ha desarrollado la siguiente estrategia de canal.
En el canal HORECA se han realizado:

- Acciones de trade marketing: que han conseguido una gran capilaridad de la marca en HORECA en tan sólo 9 meses.
- Acciones en el punto de venta: negociación de ventajas adicionales como clientes de Mare preferentes por prescripción + visibilidad + consumo.

Comunicación

Relaciones Públicas; se ha desarrollado una estrategia específica para diferentes segmentos:

• Medios de tendencias, masculinos y femeninos, sectoriales de HORECA.
•Prensa gastronómica, negocios y del sector economía.
•Gourmets en TV, dominicales, prensa femenina.

Acciones de influencia nacional: presencia destacada de la marca en diferentes actividades tales como:

• Madridfusión * Barshow* -LANZAMIENTO DE LA MARCA A NIVEL MUNDIAL-.
•Millesime! *Calle de la coctelería*.
•Ferias especializadas en coctelería (Premium Bartender Show, II Salón de los destilados de Peñín, Barforum BCN, etc.).
•Visitas a la destilería de prensa seleccionada y bartenders de moda.
•Asociación estratégica con marcas de moda y lujo (Vogue Fashion Night Out, Montblanc, Adolfo Dominguez, Custo Barcelona, etc.), es decir, partners que comparten la misma visión de marca y valores.
•Inclusión de la marca en el circuito nacional de Schweppes Origins dentro las 4 marcas seleccionadas para este tour con el cluster de los mejores clientes de HORECA.

Acciones internacionales:

•Taste of London.
•Distil en London Wine Fair .
″Patrocinador fiesta Black Tie de Tatler en Londres.
•Cena premios IWSC.

8. Caso de construcción de MARCA:

Acciones de influencia regional:

- •Madridfoto.
- •Mercadillo de Navidad.
- •Just Mad.
- •Presentaciones de marca personalizadas a red de distribuidores.
- •Vila Mare en Menorca (terraza personalizada de la marca).
- •Prescripción en Blue Marlin Ibiza.

Acciones en 2.0 / redes sociales: alto nivel de interacción con los consumidores para crear un boca-oreja que nos hallevado a acabar el año con más de 6.000 fans en Facebook con una importante notoriedad en bloggers y en la red.

Ejemplos de las diferentes acciones de la estrategia de marca de Gin Mare.








M
GIN MARE
MEDITERRANEAN GIN
GIN MARE


M
GIN MARE
MEDITERRANEAN GIN
GIN MARE


BRANDIN

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (2002). Construir marcas poderosas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Aaker, D. A. (2005). Estrategia de la cartera de marcas. Barcelona: Gestión 2000.

Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. Nueva York: The Free Press.

Alonso, M. (2008). El plan de marketing digital. Blended marketing como integración de acciones on y offline. Madrid: Pearson Educación.

Bassat, L. (1999). El libro rojo de las marcas. Madrid: Espasa Calpe.

Belil, J. (2007). Marcas fuertes en entornos cambiantes. Harvard Deusto Márketing & Ventas (83), 42-46.

Brujó, G. (2008). La nueva generación de valor. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel S.A., Ariel Comunicación.

Cervera, A. L. (2004). Comunicación total. Madrid: ESIC Editorial.

Cerviño, J. (2002). Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas. Madrid: Ediciones Pirámide.

Cheverton, P. (2007). Cómo funcionan las marcas. Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Costa, J. (2007). Diseñar para los ojos. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

Costa, J. (1992). Identidad Corporativa y estrategias de empresa. Barcelona: Ediciones CEAC.

Davis, S. (2002). La marca.Máximo valor de su empresa. México: Pearson Educación.

De Toro, J. M. (2009). La Marca y sus circunstancias. Vademecum de brand management. Barcelona: Ediciones Deusto.

Delano, F. (2002). El poder de la marca. Mexico: Compania Editorial Continental.

Durán, J. (2002). Las marcas renombradas españolas.Un activo estratégico para la internacionalización de España. Madrid: EOI-ICEX.

Dyer, D., Dalzell, F., & Rowena, O. (2005). Procter & Gamble: Los 165 años de P & G construyendo marcas. Barcelona: Granica.

Edell, J. A., & Keller, K. L. (1989). The information processing of coordinated media campaigns. Journal of Marketing Research , 26 (2), 149-163.

García, M. (1997). Las claves de la publicidad. Madrid: Esic Editorial.

Garvin, D. A. (1984). Product quality: an important strategic weapon. Business Horizons , 27 (3), 40-43.

Gutiérrez, P., & Cuesta, P. (2009). La identidad visual corporativa y el Naming. En J. Sánchez, & T. Pintado, Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial (págs. 171-206). Madrid: Esic Editorial.

Healey, M. (2008). ¿Qué es el branding? Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Interbrand Group. (1992). World's greatest brands: an international review. Nueva York: John Wiley & Sons.

Itami, H., & Roehl, T. W. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Cambridge: Harvard University Press.

Kantamnemi, P., & Coulson, K. R. (1996). Measuring perceived value: findings from preliminary researc. Journal of Marketing Management , 6 (22), 72-86.

Kapferer, J.-N. (1991). La cara oculta de las marcas. En J.-C. Thoenig, & J.-N.

Kapferer, La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía (págs. 3-35). Madrid: McGraw Hill.

Kapferer, J.-N. (2008). The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity Long Term. Londres: Kogan Page Limited.

Keller, K. L. (2008). Administración estratégica de marca. Branding. México: Pearson Educación.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing costumer-based brand equity. Journal of Marketing , 57, 1-22.

Keller, K. L. (enero-febrero de 2000). The brand report card. Harvad Business Review , 147-157.

Kirmani, A., & Zeithaml, V. (1993). Advertising, perceived quality, and brand image. En D. A. Aaker, & A. L. Biel, Brand Equity & Advertising: Advertising's role in building strong brands (págs. 143-162). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Kotler, P. (2003). Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación S.A.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing (12ª ed.). Madrid: Pearson Pentice Hall.

Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2005). Product management. Nueva York: McGraw-Hill-Irwin.

Llorens, C. (2004). El estado del Brand Management. MK Marketing + Ventas (195), 8-14.

Llorens, C. (2003). El poder del branding. MK Marketing + Ventas (184), 8-16.

Lury, G. (2001). Brandwatching. Lifting the lid on branding. Dublin: Blackhall Publishing.

Maklan, S., & Knox, S. (2000). Competing on value. Upper Saddle River: Financial Times Prentice-Hall.

Martí, J. (2008). Hipermarcas y marketing de compromiso. MK Marketing + Ventas (237), 50-55.

Martí, J., & Muñoz, P. (2008). Engagement marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso. Madrid: Pearson Educación.

Martín, M. (2005). Arquitectura de marcas. Madrid: ESIC Editorial.

Merino, M. J., & Sánchez, J. (2009). Imagen y posicionamiento de marcas. En Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial. (págs. 207-230). Madrid: Esic.

Michavila, A. (2007). La cultura de marca. MK Marketing + Ventas (228), 26-29.
Ministerio de Industria y Comercio. (2008). Estadísticas Pyme: Evolución e indicadores. (8) .

Moliné, M. (2003). Malicia para vender con marca. Barcelona: Deusto.

Montaña-Moll, J. (2003). El rol del diseño en la creación de marca. MK Marketing + Ventas (184), 18-22.

Munnukka, J. (2006). Pricing method as a tool for improved price perception. Journal of Revenue and Pricing Management , 5 (3), 207-220.

Naik, P. A., Raman, K., & Winer, R. S. (2005). Planning marketing-mix estrategies in the presence of interaction effects. Marketing Science , 24 (1), 25-34.

Olins, W. (2003). Brand, las marcas según Wally Olins. Madrid: Turner Publicaciones S.L.

Olins, W. (2009). Wally Olins: el libro de las marcas. Barcelona: Oceano.

Ollé, R., & Riu, D. (2005). Brandmapping: las etapas de evolución de una marca. Harvard Deusto Márketing & Ventas (71), 42-45.

Ollé, R., & Riu, D. (2009). El nuevo Brand Management. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Pérez Castro, C., & Salinas, G. (2008). Valoración y evaluación de marcas. Barcelona: Ediciones Deusto.

Pérez-Tomé, J., & Smith, C. R. (2006). Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas. Madrid: McGraw-Hill.

Petromilli, M., Morrison, D., & Million, M. (2002). Brand architecture: building brand portfolio value. Strategy & Leadership , 30 (5), 22-28.

Reichheld, F. F. (1996). The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting values. Boston: Harvard Business School Press.

Ries, A., & Ries, L. (2005). El origen de las marcas. Barcelona: Ediciones Urano.

Ries, A., & Ries, L. (2000). Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet. Bilbao: Ediciones Deusto.

Ries, A., & Ries, L. (2002). The 22 immutable laws of branding. New York: Haper Collins Publishers.

Ries, A., & Trout, J. (1993). Las 22 leyes inmutables del marketing. Madrid: Mc Graw-Hill.

Ries, A., & Trout, J. (2000). Posicionamiento. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.

Riu, D. (2004). El nuevo Brand Management. Lecciones de la indiferenciación de las marcas. MK Marketing + Ventas (195), 36-41.

Roberts, K. (2005). Lovemarks. El futuro más allá de las marcas. Barcelona: Ediciones Urano.

Ros, V. (2008). E-Branding. Posiciona tu marca en la red. Oleiros: Netbiblo.

Sánchez Álvarez, J. (2005). La mitología de la marca. Harvard Deusto Márketing & Ventas (71), 36-40.

Sánchez Guzmán, J. (1989). Marketing comunicación. Madrid: Ciencia 3 Distribución.

Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). La importancia de la imagen en las empresas. En J. Sánchez, & T. Pintado, Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial (págs. 15-46). Esic Editorial.

Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing: how to get costumers to sense, feel, act and relate to your company and brands. Nueva York: Free Press.

Schultz, D. E. (1992). Integrated Marketing Communications. Journal of Promo-

tion Management , 1 (1), 99-104.

Schultz, D. E., & Barnes, B. E. (1999). Strategic brand communications campaigns. Chicago: NTC Business Books.

Swystun, J. (2008). El glosario de las marcas. Madrid: LID Editorial Empresarial.
Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics. Boston: Allyn & Bacon.

Trout, J., & Rivkin, S. (2001). Differentiate or die: survival in our era of killer competition. Nueva York: Wiley.

Villafañe Gallego, J. (1993). Imagen positiva.Gestión estratégica e la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, G. J. (2008). La gestión empresarial de la imagen corporativa. Madrid: Piramide.

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva.Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

Villafañe, J. (2008). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Piramide.

Winters, A., Winters, P. F., & Paul, C. (2005). The power of retail branding. Innovative marketing strategies for achieving brandpower. Nueva York: Visual Reference Publications.



SOBRE EL AUTOR

Emilio Llopis es profesor en la carrera universitaria de Marketing y en la de Publicidad y Relaciones Públicas, de ESIC Business& Marketing School. Es profesor de Executive Education en diferentes escuelas de negocios y otras entidades, entre las que se encuentran ESIC Business & Marketing School, CEU Escuela de Negocios, ENAE, CEF, IIR España, LUIS VIVES Escuela de Negocios y diferentes Cámaras de Comercio.

Es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, PDD por IESE Business School (Universidad de Navarra), Diploma de Estudios Avanzados por la Universidad Cardenal Herrera-CEU y Máster en Dirección Comercial y Gestión de Marketing por ESIC Business& MarketingSchool.

Actualmente está concluyendo un doctorado en Marketing.

Su carrera profesional se inicia en Chocolates Elgorriaga, donde llega a ser Responsable Comercial. Posteriormente se incorpora a Hero España, donde ocupa el puesto de Brand Manager de alimentación adulta.

En el 2000 inicia su andadura empresarial fundando la agencia de Marketing y Comunicación Delfin Group Levante, filial de Delfin Group (actualmente GMR Marketing), Dirección que compagina con la Dirección de Marketing del grupo en España y con la consultoría de Marketing y Comercial. GMR Marketing pertenece a Omnicom Group, el mayor grupo de Marketing y Comunicación del mundo.

En 2010 se desvincula como socio de GMR Marketing, si bien mantiene una es-

trecha relación al seguir como Consejero de Marketing del grupo en España, tarea que desempeña en la actualidad. El motivo del cambio es poder desarrollar plenamente el proyecto de Consultoría Garrigós&Llopis.

Durante los últimos 10 años ha liderado y colaborado en más de 100 proyectos de consultoría y formación en Estrategia de Negocio, Marketing y Comercial para empresas de diferentes tamaños (de IBEX a Pymes) y de diferentes sectores (alimentación, banca, electrodomésticos, telecomunicaciones, industrial, servicios, etc). Asimismo ha dirigido proyectos con diferentes instituciones públicas.

A lo largo de los últimos 12 años ha desarrollado una intensa actividad como conferenciante que empieza con una serie de conferencias en IIR España, donde es nombrado Key Note Speaker.

La actividad como docente y speaker se complementa con la publicación de artículos de Marketing y Management en diferentes medios.

Ha sido el socio fundador y primer presidente del Club de Marketing de Valencia, cargo que desempeñó hasta junio de 2007.

También ha fundado y preside MARKETPYM 1º Congreso Nacional de Marketing y Comercialización para la Pyme, que le ha reafirmado como uno de los primeros expertos nacionales en Estrategia de Negocio y Marketing para la Pyme. Del congreso surge su e-book GUÍA DE BRANDING PARA LA PYME, del que es co-autor junto a Gonzalo Brujó, CEO de Interbrand.

Es colaborador del Foro de Marcas Renombradas Españolas, dentro del programa MAPI (Marcas de Alto Potencial de Internacionalización).

En 2011 inicia colaboración profesional con Luis Huete, considerado como una de las figuras más influyentes del Management español.

Durante estos años ha tenido la oportunidad de colaborar profesionalmente con Accenture, Agencia Valenciana de Turismo, Aguas de Valencia, Bancaja, Be-

rioska, Cierval, Ciudad de las Artes y las Ciencias, Coca Cola, Coronita, DDB, Deloitte, Ford España, Fundación Ruralcaja, Fundación Sabor y Salud, Generalitat Valenciana, Grupo Dominguis, GSF, Helados Alacant, Hero España, Hits Mobile, Impiva, Interbrand, Itene, Juver, Key Mare, Master Cadena, Meditel, MoviStar,OmnicomGroup, Páginas Amarillas, Primer Grupo Inmobiliaria, Repsol, Saez Merino, Telefónica, Terra Mítica,Vaersa y Volvo Ocean Race entre otros.

Emilio Llopis es aficionado al enduro, la fotografía y los viajes.

Puedes encontrar más información de Emilio Llopis: e-books, papers, artículos, redes sociales, conferencias, etc… en

www.emiliollopis.com

www.emiliollopis.com o en su perfil de facebook https://www.facebook.com/emiliollopisfanpage.



BRANDING & PYME

Emilio Llopis expone un modelo práctico de branding para pyme y emprendedores: qué pasos y variables se deben contemplar a la hora crear una marca poderosa, desde la óptica y con los recursos de la pyme o del emprendedor.

Partiendo de una definición de todos los conceptos relacionados con el branding, se expone un modelo de creación de marca que es fruto de una investigación real sobre 250 empresas.

Un libro práctico y con casos reales, que te ayuda en tu camino de construir tu marca, de empresa, profesional o personal.